ELS OPEN STANDARDS FOR THE PRACTICE OF CONSERVATION

VERSIÓ 5.0 | 2025



FOTO: FELIX CYBULLA

Conservation Measures Partnership

SOBRE AQUEST DOCUMENT

Els *Open Standards for the Practice of Conservation* Versió 5.0 són el producte de les aportacions, la feina de camp i els debats entre els membres de la *Conservation Measures Partnership* (CMP), la *Conservation Coaches Network* (CCNet) i la comunitat dels *Conservation Standards* en general. La CMP té l'autoritat editorial final sobre els *Conservation Standards*.

Què és la Conservation Measures Partnership (CMP)?

La Conservation Measures Partnership (CMP) és una comunitat global d'ONGs, agències governamentals, finançadors i empreses privades que treballen conjuntament per dissenyar, gestionar i mesurar accions de conservació. Guiats pels *Conservation Standards*, els membres de la CMP col·laboren per compartir coneixements, adoptar les millors pràctiques i evitar enfocaments ineficaços – millorant en última instància l'eficiència de la conservació i la innovació a tot el món.

Membres actuals de la 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; i World Wide Fund for Nature.

Revisions i Actualitzacions:

La *Conservation Measures Partnership* té l'autoritat editorial sobre els *Conservation Standards*. Aquest és un document viu que els membres de la CMP continuaran revisant i millorant amb el temps. Per a versions actualitzades, guies i més informació, visiteu la web de la CMP (www.conservationmeasures.org) i la web dels *Conservation Standards* (www.conservationstandards.org). Us animem a enviar-nos comentaris si feu servir aquests estàndards: si us plau envieu-nos un correu electrònic (en anglès preferentment) a: CMPinfo@conservationmeasures.org.

Comitè de revisions dels *Conservation Standards* 5.0:

La versió 5.0 ha estat un gran esforç de col·laboració. Vuitanta-vuit membres de la comunitat dels *Conservation Standards* (representant almenys 33 institucions) han contribuït activament a aquesta versió, desenvolupant i afinant-ne el contingut. La CMP els està molt agraïda pel seu temps i les seves idees. Aquestes persones inclouen:

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 Detoeuf, Eduardo Cuevas, Elizabeth Nelson, Erica Cochrane, 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, Llara Kritzner, 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 i Zeljka Rajovic.

A més, la CMP agraeix als membres de la CMP que han revisat l'esborrany final i han proporcionat aportacions importants per perfeccionar i millorar encara més els *Conservation Standards*.

La traducció al català de la versió 5.0 dels *Conservation Standards* es va finalitzar el març de 2026 i va anar a càrrec de Xavier Escuté (FOS i CCNet Europe) i Montserrat Suárez (CCNet Europe).

Ús d'aquest material: Aquesta obra està sota la llicència d'ús Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Sota aquesta llicència, es poden prendre els *Conservation Standards* i adaptar-los o modificar-los com sembli oportú sempre que, a) es faci referència als *Conservation Standards* originals (però en cap cas vol dir que la CMP doni suport al treball que se'n derivi), i b) s'emeti l'obra derivada sota una llicència similar *Creative Commons* o equivalent. També es poden aportar formalment les modificacions a la CMP que valorarà incorporar-les en una futura versió oficial dels *Conservation Standards*. Aquest procés assegura que els *Conservation Standards* evolucionin a través de les aportacions d'una àmplia varietat de professionals, s'adaptin a les necessitats d'organitzacions individuals, mentre proporcionen un estàndard global acuradament gestionat per al treball de conservació.

CONTINGUTS

Introducció 01

Context 02
Finalitat dels *Conservation Standards* 03
Evolució dels *Conservation Standards* 04
Ús dels *Conservation Standards* 05
Adaptacions dels *Conservation Standards* i relació amb altres sistemes de suport a la presa de decisions 06
Suport per Implementar els *Conservation Standards* 09
Principis i Consideracions Generals 12

1. Avaluar 14

1A. Definició de la Finalitat i Identificació de l'Equip del Projecte 15
1B. Definició de l'Àmbit, la Visió i els Objectes 17
1C. Identificació d'Amenaces Crítiques 23
1D. Avaluació de la Situació de Conservació 26

2. Planificar 31

2A. Elaboració del Pla Estratègic: Objectius, Accions, Supòsits i Fites 33
2B. Elaboració del Pla de Seguiment, Avaluació i Aprenentatge 47
2C. Elaboració del Pla Operatiu 53

3. Implementar 55

3A. Revisió de l'Estructura de l'Equip i dels Processos 56
3B. Elaboració del Pla de Treball detallat i Calendari a curt termini 57
3C. Elaboració i Perfeccionament del Pressupost del Projecte 59
3D. Implementació dels Plans 62

4. Analitzar i Adaptar 66

4A. Preparació de les Dades per Analitzar-les 67
4B. Anàlisi i Reflexió sobre els Resultats 68
4C. Adaptació dels Plans i Pressupostos 72

5. Compartir 74

5A. Documentació de l'Aprenentatge 75
5B. Compartir Aprenentatges 76
5C. Foment d'una Cultura d'Aprenentatge 77

Tancar el cercle 79

Annexos 80

Annex 1. Glossari 81
Annex 2. Definicions i criteris per als termes clau 89
Annex 3. Principis Generals i Consideracions 90
Annex 4. Resum dels estàndards d'actuació i resultats 93

INTRODUCCIÓ



FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

CONTEXT

La comunitat conservacionista s'enfronta a problemes mediambientals grans, complexos i urgents, on hi ha molt en joc. Existeix un gran potencial per aconseguir un impacte durador i s'han aconseguit avenços inspiradors. Tanmateix, la crisi de pèrdua de biodiversitat, del canvi climàtic i de la desigualtat requereixen respostes sistèmiques que ens desafiïn a afrontar les estructures que les perpetuen.

Des de la publicació de la versió 1.0 dels *Open Standards for the Practice of Conservation*[1] (d'ara endavant, *Conservation Standards* o CS) el 2004, la comunitat conservacionista ha fet grans progressos en la clarificació i la mesura de l'eficàcia i l'impacte. Tot i això, moltes organitzacions i agències de conservació encara tenen dificultats per proporcionar proves de què funciona, què cal millorar i què hauria de canviar.

Sense una mesura més àmplia i sistemàtica de l'efectivitat i un registre disciplinat dels esforços realitzats, és difícil saber si s'està progressant tan ràpidament com cal per assolir els objectius de conservació, com es pot aconseguir ser més eficients, com es pot assegurar que aprendrem els uns dels altres, i com es poden demostrar els èxits i construir la voluntat pública i política necessària per afrontar els reptes als quals ens enfrontem.

Els *Conservation Standards* responen a aquest repte proporcionant un conjunt de principis i pràctiques que reuneixen conceptes, enfocaments i terminologia comuna i promouen la responsabilitat, la transparència i la conservació equitativa. Tot això garanteix que els equips estiguin en una millor posició per desenvolupar conjuntament estratègies efectives i inclusives i avaluar-ne l'impacte.

LA VISIÓ DE LA CMP

La CMP s'inspira en la visió que els impactes de la conservació a tot el món s'amplifiquen quan els equips utilitzen l'evidència disponible, mesuren l'eficàcia i comparteixen obertament les lliçons apreses amb la comunitat conservacionista. Per dur a terme aquesta visió, les organitzacions membres de la CMP aspiren a:

- Avaluar la situació de conservació i formular els problemes i les solucions en termes d'evidència, experiència i expertesa disponibles
- Formular els canvis desitjats en termes de resultats de conservació, no d'accions
- Fer un seguiment dels avenços cap a la consecució dels resultats desitjats
- Adaptar les estratègies en funció dels aprenentatges
- Compartir els resultats de manera respectuosa, honesta i transparent per facilitar l'aprenentatge i contribuir a la base d'evidències

Per obtenir una descripció completa dels compromisos dels membres, vegeu el CMP's Charter (en anglès).

1 L'expressió "*Open Standards*" es basa en el moviment Open Source / Creative Commons i vol dir estàndards que es desenvolupen a partir de la col·laboració pública, que estan disponibles de forma gratuïta per a tothom, i que no són propietat de cap persona o organització. Vegeu els termes de la llicència Creative Commons ShareAlike a la secció Sobre Aquest Document.

FINALITAT DELS *CONSERVATION STANDARDS*

Per ajudar els equips de conservacionistes a realitzar aquesta visió, els *Conservation Standards* proporcionen un conjunt de bones pràctiques per a la implementació amb èxit de projectes de conservació,[2] orientades al voltant d'un cicle de gestió de 5 fases o passos:



1. AVALUAR
2. PLANIFICAR
3. IMPLEMENTAR
4. ANALITZAR I ADAPTAR
5. COMPARTIR

COMENCEU A LA FASE APROPIADA PEL PROJECTE

No tots els equips començaran a la Fase 1 dels *Conservation Standards*. Cada equip ha de considerar quina feina ja ha realitzat i en quin punt del cicle de gestió del projecte es troba, utilitzant el treball existent com a aportacions al procés dels *Conservation Standards*. En alguns casos, els equips poden trobar que té sentit començar el procés en una fase més avançada i tornar a fases anteriors a mesura que aprenen més sobre la seva situació.

Els *Conservation Standards* no són un manual d'instruccions que s'ha de seguir fil per randa. Més aviat estan destinats a guiar les decisions clau en la gestió de projectes conjuntament amb altres eines de suport a les decisions, alhora que faciliten la col·laboració i proporcionen una base transparent per a la presa de decisions i l'aprenentatge compartits. Així mateix, els *Conservation Standards* estan dissenyats per complementar i no substituir els processos administratius relacionats com ara la contractació i la gestió de recursos humans.

Aquest document se centra deliberadament en els estàndards i els principis, i no en les directrius de "com fer-ho". Aquestes es poden trobar en diversos recursos que han desenvolupat els membres de la CMP (vegeu més endavant la secció Support for Implementing the *Conservation Standards*).

Animem a qualsevol persona que faci servir els *Conservation Standards* a fer-nos arribar els seus comentaris (envieu-nos un correu electrònic, preferentment en anglès a l'adreça CMPinfo@conservationmeasures.org).

2 Totes les iniciatives de conservació a qualsevol escala es poden descriure explícitament o implícitament com a **projectes** – un conjunt d'accions realitzades per un grup definit de professionals – inclosos gestors, investigadors, membres de la comunitat o altres actors – per assolir fites i objectius concrets. Tanmateix, quan es pensa a gran escala, també pot ser útil organitzar grups de projectes en **programes** més grans. Aquests programes sovint serveixen com a unitat administrativa o de finançament, però també poden tenir les seves pròpies fites, objectius i accions a un nivell més general actuant de fet, com un projecte d'ordre superior. En aquest document, fem servir el terme "projecte" per referir-nos tant a projectes com programes a qualsevol escala.

EVOLUCIÓ DELS *CONSERVATION STANDARDS*

Els *Conservation Standards* són el producte del treball conjunt de la *Conservation Measures Partnership*. La versió 1.0 (2004) es basà en els resultats de la iniciativa *Measuring Conservation Impact*, un estudi del 2002 que va revisar experiències en set àmbits diferents, inclòs el de la conservació, per determinar quins eren els plantejaments que funcionaven millor per al bon disseny, gestió i supervisió de projectes.

Els resultats incloïen una sèrie de principis per afavorir la gestió adaptativa del cicle de projecte. Al mateix temps, la CMP també va dur a terme un exercici de "Pedra Roseta" per alinear els sistemes de planificació existents utilitzats per diferents organitzacions membres i identificar similituds i diferències en enfocaments i terminologia. Basant-se en aquests productes, les organitzacions membres de la CMP van aportar punts de vista propis sobre enfocaments de la planificació i implementació per desenvolupar i perfeccionar la versió 1.0 dels *Conservation Standards*.

La implementació dels *Conservation Standards* és un procés dinàmic i continu que ha inclòs el desenvolupament d'estàndards específics per a organitzacions concretes, la producció de materials d'orientació més detallats per a cada fase i la formació d'equips de projectes a tot el món. Membres i socis de la CMP han estat una força impulsora perquè els *Conservation Standards* hagin esdevingut la pràctica habitual i acceptada dins de la comunitat conservacionista. De la mateixa manera, la *Conservation Coaches Network* (CCNet) ha estat un mecanisme instrumental per promoure els *Conservation Standards* i crear capacitat a nivell global per implementar-los. Col·lectivament, la comunitat dels *Conservation Standards* ha compartit coneixements i expertesa per ajudar la CMP a continuar millorant els *Conservation Standards*, amb versions actualitzades que es publiquen aproximadament cada 5 anys. De fet, la versió 5.0 és producte de molts comentaris i aportacions de tota la nostra comunitat; almenys 88 persones de 33 organitzacions diferents, han ajudat activament a desenvolupar-ne el contingut. A més, moltes d'aquestes persones i altres organitzacions de la CMP han ajudat a revisar el contingut final. El Quadre 1 destaca les principals actualitzacions de la versió 5.0.

QUADRE **1**

LES NOVETATS DE LA VERSIÓ 5.0

La Versió 5.0 inclou les aportacions fruit de l'esforç col·lectiu dels membres de la CMP i de la comunitat més àmplia dels *Conservation Standards*. Aquestes persones han treballat conjuntament per desenvolupar contingut per a les actualitzacions prioritàries per a la CMP, basades en la seva experiència en la implementació sobre el terreny. Els aspectes més destacats inclouen:

- Canvis i aclariments terminològics per comunicar millor els conceptes clau
- Es proporcionen més detalls per a les Fases 3-5
- Es fa més èmfasi en l'ús i la importància de l'evidència en totes les fases dels *Conservation Standards*
- Es clarifica la relació entre els *Conservation Standards* i d'altres sistemes de suport a la presa de decisions
- Es posa més atenció a la importància de l'escala per aconseguir un impacte més gran
- Es fa més èmfasi en com els canvis de comportament i canvis de perspectiva informen les accions de conservació
- S'actualitzen les consideracions sobre canvi climàtic
- Es millora l'explicació sobre com tenir en compte i incorporar conceptes de benestar humà
- S'afegeixen més principis sobre la conservació equitativa
- Es posa de manifest la dimensió espacial en aquells passos on és rellevant
- Es comença a establir la connexió amb eines i tècniques de la comunitat de Desenvolupament de Sistemes de Mercat

ÚS DELS *CONSERVATION STANDARDS*

Els *Conservation Standards* estan dissenyats per a equips que treballen en situacions reals. La CMP considera que és important que aquests equips vegin com els CS són rellevants per a ells. Tenint això en compte, aquests estàndards inclouen una sèrie d'exemples i utilitzen un llenguatge més accessible en primera i segona persona[3].

Aplicar els *Conservation Standards* és en part ciència, en part art. És possible que l'equip trobi que necessita adaptar-los per aplicar-los eficaçment a la seva situació. Per exemple, tot i que els *Conservation Standards* es presenten com a etapes o fases seqüencials, els equips poques vegades segueixen el procés de forma lineal de principi a fi. Més aviat avancen i reculen a través de les diverses etapes del cicle. De la mateixa manera, no tots els estàndards o productes són adequats en totes les situacions i per a tots els projectes, de manera que cal determinar com adaptar aquests estàndards al context de cada projecte (vegeu *Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit* per trobar idees, en anglès).

Aquest document proporciona una breu descripció de la pràctica habitual (els passos) i dels resultats esperats de cadascuna de les 5 fases del cicle dels *Conservation Standards* (Figura 1). A l'Annex 4 trobareu una llista de tots els resultats. El procés dels *Conservation Standards* pot semblar complex o complicat, però probablement ja heu desenvolupat molts dels passos descrits aquí. L'objectiu no hauria de ser obtenir productes i resultats impecables a mesura que s'avança en cadascuna de les fases. Més aviat, és útil pensar que aquest és un procés iteratiu en el qual deliberadament i amb rapidesa, s'avança per les diferents fases mentre es desenvolupa un esborrany creïble de cada producte. I que al llarg del temps i a mesura que el projecte canvia i madura, s'aniran revisant i millorant. Igualment, quan es consideri que falten dades, es recomana no paralitzar-se: deixeu clares les vostres suposicions, avanceu segons la millor informació disponible i documenteu les decisions que preneu i les hipòtesis clau.



3 La versió 5.0 original en anglès dels *Conservation Standards*, fa servir intencionadament els termes familiars "tu" i "teu" per fer que aquestes normes resultin més còmodes i accessibles. *Nota dels traductors: en la versió en català hem optat, de forma general, per una formulació més impersonal tot i que en alguns moments fem servir la segona persona per no perdre l'esperit original dels autors.

ADAPTACIONS DELS *CONSERVATION STANDARDS* I RELACIÓ AMB ALTRES SISTEMES DE SUPORT A LA PRESA DE DECISIONS

Els *Conservation Standards* són una de les diverses metodologies amb eines associades que s'utilitzen per donar suport a la presa de decisions sobre conservació i a la gestió adaptativa[4]. Per entendre com alguns usuaris han adaptat els CS i com es relacionen amb altres metodologies i eines, és útil diferenciar entre categories. A mesura que dissenyeu, implementeu i apreneu del vostre projecte, considereu quina combinació de marcs i eines de suport és la més adequada per prendre decisions en el vostre context.

Adaptacions dels CS basades en les necessitats d'organitzacions i d'audiències específiques: Algunes organitzacions modifiquen els CS per representar les seves polítiques, procediments, constituents i maneres de treballar (per exemple, els Estàndards de Gestió de Projectes i Programes de WWF). En altres casos, hi ha grups que adapten els CS per a audiències específiques, especialment quan els pobles indígenes i les comunitats locals lideren el procés o hi col·laboren (per exemple, *Healthy Country Planning*). Aquestes adaptacions dels CS poden incloure canvis en la terminologia, orientacions més detallades o recomanacions d'eines específiques.

Metodologies alternatives de gestió adaptativa: Les metodologies alternatives (per exemple, el *Collective Impact Framework*, el *Conservation Planning Specialist Group's Principles and Steps*, i el *Systematic Conservation Planning*) comparteixen objectius comuns amb els CS però es diferencien en l'enfocament i prioritzen mètodes o eines diferents. Tanmateix, aquests marcs alternatius i els CS sovint es poden complementar, reforçant-se mutuament. Per exemple, el *Project Toolkit* de BirdLife ha adoptat els CS i ha integrat el *Collective Impact Framework* per a programes amb múltiples socis.

Eines complementàries de presa de decisions: Per donar suport a fases específiques dels CS, els equips poden utilitzar eines complementàries de presa de decisions d'altres metodologies (p. ex., taules de conseqüències o mapes de sistema). Els equips poden seleccionar i combinar aquestes eines segons la complexitat del problema i les preferències de l'equip que fa la planificació. De fet, els CS s'han dissenyat expressament per integrar principis i eines d'altres marcs i metodologies, cosa que aporta flexibilitat i facilita una presa de decisions més fonamentada.

Altres estàndards relacionats amb la conservació: Altres estàndards d'ús freqüent, com ara la Llista Verda d'Àrees Protegides de la UICN o els *Conservation Assured Tiger Standards*, tenen com a objectiu acreditar l'excel·lència en la gestió de la conservació, de manera que no es poden considerar marcs de gestió adaptativa per si mateixos. Aquests estàndards avaluen si les iniciatives compleixen criteris específics, cosa que en permet el reconeixement o suport. L'ús d'aquests estàndards és similar al de la Conservation Audit Tool que acompanya als CS.

Per a més detalls, consulteu aquesta taula "viva" que mostra una sèrie de marcs i eines, posant en relleu el seu valor complementari.

4 Vegeu el glossari per definicions dels termes tècnics destacats en negreta.



QUADRE **2**

INFORMACIÓ ADDICIONAL SOBRE TEMES CLAU

La Versió 5.0 dels CS aprofundeix en un conjunt d'aspectes prioritaris per a la nostra comunitat que resumim a continuació. Les diferents seccions del document incorporen conceptes vinculats a aquests temes sempre que és necessari. Amb la voluntat de mantenir els *Conservation Standards* centrats principalment en pràctiques i principis generals, alguns grups temàtics han elaborat documents complementaris amb explicacions més detallades, ofereixen orientacions generals i comparteixen recursos.

Canvi de comportament: gairebé totes les iniciatives de conservació impliquen el comportament humà. Per tant, aplicar principis de les ciències del comportament i de les ciències socials ens ajudarà a ser més eficaços i estratègics en la nostra feina.

Canvi climàtic: abordar el canvi climàtic és una prioritat a nivell mundial que els professionals de la conservació han de tenir en compte a l'hora de dissenyar i gestionar la majoria de projectes. Atès que els possibles impactes climàtics són complexos i sovint no s'entenen completament, el seguiment serà clau per posar a prova les hipòtesis i determinar on calen adaptacions. Com en les versions anteriors dels CS, les consideracions sobre el canvi climàtic es presenten en quadres informatius verds al llarg d'aquest document.

Evidència: els professionals de la conservació prenen decisions, duen a terme accions i posen a prova les seves suposicions basant-se en una varietat d'evidències (per exemple, pràctiques tradicionals, dades bàsiques d'estudis previs, coneixement tàcit, conjunts de dades sintetitzades i teories ben fonamentades). Els CS emfatitzen la importància d'utilitzar l'**evidència** en totes les fases.

Conservació equitativa: per assegurar el futur del planeta, necessitem que totes les persones puguin ser escoltades i tinguin l'oportunitat d'actuar. La CMP reconeix que, per donar suport a la comunitat de conservació de la manera més eficaç, cal promoure una **conservació equitativa**.

Benestar humà: la conservació és una activitat inherentment humana i és important reflexionar sobre com els éssers humans afecten i són afectats pels projectes de conservació. Aquesta versió inclou informació addicional per reflectir millor les directrius detallades de la CMP, així com les lliçons apreses en aplicar aquests conceptes a la pràctica.

Escala: la magnitud dels reptes de conservació a què ens enfrontem implica que no podem treballar de manera aïllada. Ans al contrari, hem d'actuar sistemàticament en les escales espacials, institucionals i temporals adequades per fer front a aquests problemes globals. Això exigeix treballar a major escala i ampliar l'abast dels projectes.

FIGURA 1 **Cicle de Projecte dels *Open Standards for the Practice of Conservation***



1. AVALUAR

- Finalitat i equip
- Àmbit, visió i objectes
- Amenaces crítiques
- Avaluació de la situació de conservació

2. PLANIFICAR

- Fites, accions, supòsits i objectius
- Pla de seguiment
- Pla operatiu

3. IMPLEMENTAR

- Estructura de l'equip i processos
- Pla de treball i calendari
- Pressupost
- Pla d'implementació

4. ANALITZAR I ADAPTAR

- Preparar les dades
- Analitzar els resultats
- Adaptar la planificació i els pressupostos

5. COMPARTIR

- Documentar els aprenentatges
- Compartir els aprenentatges
- Fomentar l'aprenenentatge

SUPORT PER IMPLEMENTAR ELS *CONSERVATION STANDARDS*

Els equips de projectes poden obtenir suport i orientació per implementar les pràctiques i els principis generals establerts als *Conservation Standards* de diverses maneres.

Coaches[5]

Per als equips que comencen a aplicar els *Conservation Standards*, pot ser de gran utilitat rebre el suport d'un coach. Això es deu al fet que la planificació i implementació de projectes mitjançant un enfocament basat en resultats i evidències sol implicar una transformació profunda en la cultura de treball de les persones i les entitats. Algunes organitzacions disposen de *coaches* integrats a la seva estructura, degudament qualificats en els *Conservation Standards* i en metodologies de facilitació, per donar suport als equips al llarg d'aquest procés. Per altra banda, hi ha organitzacions i consultors especialitzats en proporcionar serveis d'orientació i facilitació basats en els *Conservation Standards*. Moltes d'aquestes persones formen part de la *Conservation Coaches Network* (CCNet), un soci proper de la CMP que té com a objectiu fomentar i promoure grups de *coaches* compromesos a tots els continents per donar suport als equips que treballen en projectes de conservació. CCNet també ofereix formació i orientació per a professionals que volen convertir-se en coaches, així com una opció de certificació per a *coaches* amb més experiència.

Orientació i Eines

Les organitzacions membres de la CMP i els seus socis han desenvolupat guies i eines que proporcionen orientació pas a pas i informació detallada sobre temes clau. Com es mostra a la Figura 2, aquests recursos ajuden a la implementació dels principis generals dels CS. Inclouen materials com guies pràctiques específiques per a organitzacions, sistemes de classificació desenvolupats entre institucions (p. ex., classificacions d'amenaces directes i d'accions de conservació), cursos online, casos d'estudi, vídeos i currículums de cursos de formació.

Aquests recursos es troben a la web dels *Conservation Standards* (vegeu les seccions *Training, Case Studies,* i *Resource Library*) amb la majoria de materials d'orientació verificats i classificats per un comitè interinstitucional que representa tant els membres de la CMP com de CCNet. A més d'aquests materials i tal com s'ha comentat anteriorment, els equips tenen a la seva disposició una gran varietat de recursos de suport a la presa de decisions que van més enllà de la caixa d'eines dels *Conservation Standards*.



FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

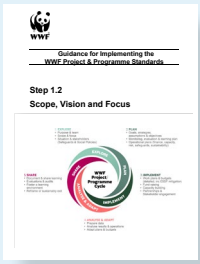
5 **Nota dels traductors:** la paraula anglesa *Coach* fa de mal traduir al català. El significat és el d'acompanyant d'un equip amb la intenció de guiar (facilitar) un procés. Atès que cada vegada es fa servir més en català, hem optat per no traduir-la esperant que el lector entengui el seu significat a través del context.

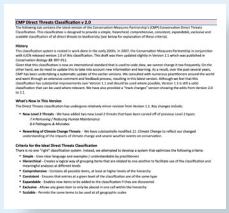
FIGURA 2 **Relació entre els *Conservation Standards* i Els Recursos Associats**

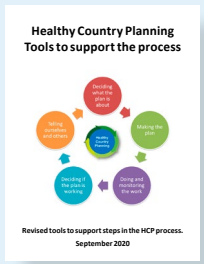
PRINCIPIS I PRÀCTIQUES GENERALS

ORIENTACIÓ ESPECÍFICA I EINES PER DONAR SUPORT A LA IMPLEMENTACIÓ DELS PRINCIPIS DELS *CONSERVATION STANDARDS*













Tecnologia de Suport

La tecnologia de suport inclou eines i sistemes que milloren la capacitat de l'usuari per implementar els *Conservation Standards*. Alguns exemples inclouen sistemes de suport a la decisió, programari de planificació estratègica, eines de gestió de projectes i tasques, programari de gestió financera, sistemes de seguiment de fauna i sistemes socials, i sistemes d'emmagatzematge de dades. Molts equips que utilitzen els *Conservation Standards* disposen d'un conjunt d'eines bàsiques per a fer pluja d'idees, investigar, documentar, calcular, col·laborar i compartir. Quan cerqueu noves tecnologies, considereu amb cura les necessitats i els recursos de l'equip per seleccionar les opcions (incloses eines senzilles, com ara fulls de càlcul i bolígraf i paper) que s'adaptin millor a les vostres necessitats.

El programari Miradi: el programari Miradi és un exemple de tecnologia de suport dissenyada específicament per a guiar els professionals a través dels passos clau dels *Conservation Standards*. El programari serveix com a eina i base de dades relacional per visualitzar i documentar la situació de conservació, les accions prioritàries, els resultats esperats, els objectius i fites associades i l'avenç cap als resultats. Mitjançant colors i formes estàndard, Miradi ajuda a crear un llenguatge visual per facilitar la comunicació entre persones que estiguin familiaritzades amb els *Conservation Standards*. A més, Miradi proporciona espais per documentar debats, proves i decisions clau, una característica important per donar suport a la gestió adaptativa, la **conservació basada en l'evidència** i l'aprenentatge en un sentit més ampli. Miradi també és compatible amb la *Conservation Actions and Measures Library (CAML)*, una biblioteca de plantilles i d'exemples verificats per definir teories de canvi i resultats esperats associats a accions de conservació. El lloc web i el canal de YouTube de Miradi també ofereixen una àmplia varietat de recursos formatius.

Algunes persones confonen Miradi amb els *Conservation Standards*, però és important destacar que són les pràctiques i els principis dels CS els que sustenten una planificació i una implementació efectives dels projectes de conservació, i els equips poden utilitzar les eines que considerin més encertades. Tot i que Miradi és una eina integral que pot donar suport a gairebé tots els passos dels CS, és possible que no sigui adequat en tots els contextos. Els equips poden preferir la familiaritat o els avantatges d'altres eines o poden estar obligats per les seves organitzacions a utilitzar plataformes de treball i de presentació d'informes específiques.

Tecnologia geoespacial: la tecnologia geoespacial pot tenir un paper fonamental per als equips que apliquen els *Conservation Standards*. Els mètodes geoespacials engloben un ampli ventall d'eines que donen suport al mapeig, l'anàlisi i la interpretació de la informació geoespacial. Aquestes tecnologies poden ajudar a entendre la biodiversitat, la distribució d'espècies, els patrons i canvis en l'ús del sòl, la disponibilitat i connectivitat dels hàbitats, els processos ecosistèmics, els beneficis dels serveis ecosistèmics, els impactes en el benestar humà i els patrons del canvi climàtic. Tot i que les tecnologies geoespacials ofereixen eines potents per a la conservació, també presenten reptes. Els costos elevats del programari especialitzat, l'equipament i el personal qualificat poden limitar-ne l'accessibilitat. La qualitat i la disponibilitat de les dades poden variar segons les regions, la qual cosa provoca buits de cobertura que afecten la precisió de les anàlisis. A més, els mètodes geoespacials (així com la intel·ligència artificial) requereixen una potència de processament i un emmagatzematge de dades importants.

Intel·ligència artificial: la intel·ligència artificial (IA) avança ràpidament i està transformant nombrosos sectors, inclòs el de la conservació. La IA ofereix un potencial per reduir costos i augmentar l'eficiència en la planificació i gestió de projectes de conservació de manera significativa, millorant tant l'eficàcia com l'impacte d'aquests esforços. No obstant això, els models de IA actuals se solen entrenar amb dades d'accés públic d'internet, que sovint són incompletes, poc representatives o de qualitat i precisió variables. Quan s'utilitza la IA per a la conservació, és essencial avaluar de manera crítica les fonts i la fiabilitat de la informació amb experts en la matèria o amb la comunitat més àmplia dels *Conservation Standards* per garantir que la feina que es fa es basa en coneixements de confiança i bones pràctiques.

Conscient dels reptes dels models d'IA existents, la CMP té com a objectiu desenvolupar models que entenguin els conceptes i la terminologia dels *Conservation Standards* i que estiguin basats en un conjunt específic de recursos fiables i representatius. Això millorarà significativament la utilitat i la qualitat de la informació generada per IA per a la comunitat de conservació. Utilitzarem la secció d'IA del *CMP Workspace* per fer un seguiment del progrés d'aquests desenvolupaments i compartir consells i orientacions sobre les eines disponibles.

ON TROBAR AJUDA?

La ***Conservation Standards Resource Library*** (en anglès) inclou una gran varietat de recursos, molts dels quals han estat revisats i valorats per un panell de membres de diverses institucions de la comunitat dels *Conservation Standards* (*CMP-CCNet Guidance Review Committee*). Regularment es revisen i s'incorporen nous recursos.

Alguns usuaris dels *Conservation Standards* ofereixen opcions de **formació facilitada i d'autoaprenentage**. Aquests cursos de formació han estat revisats pel *Guidance Review Committee*.

Existeixen **documents complementaris** sobre molts **temes transversals**. Aquests materials van més enllà dels principis generals compartits en els *Conservation Standards* per oferir un punt de partida per a orientacions i recursos més específics.

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit (en anglès) ofereix una sèrie de "receptes" per aplicar els *Conservation Standards* de manera simplificada en els diferents escenaris amb què se solen trobar els equips. Les receptes enllacen a Fulls de Consells (*Tipsheets*) que ofereixen idees pràctiques i enllaços addicionals a altres eines i plantilles que poden ser útils en situacions variades.

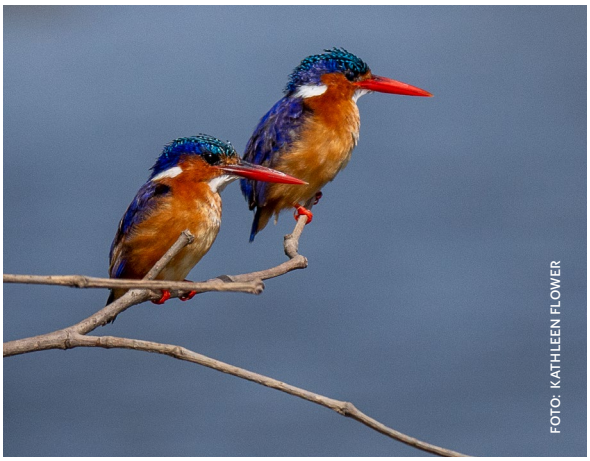
El ***CMP Workspace*** és un espai de col·laboració intern per als membres de la *Conservation Measures Partnership*. Inclou documents, notes i fitxers associats a iniciatives, retirs i altres activitats de la CMP. Tot i que inclou molts recursos, la majoria de les versions finals destinades al públic estan disponibles a la *CS Resource Library*.

El **web de la *Conservation Coaches Network*** inclou informació per contactar amb *coaches* i materials més específics per donar suport a equips durant la implementació de les diferents fases dels *Conservation Standards*.

PRINCIPIS I CONSIDERACIONS GENERALS

Hi ha diversos principis essencials i consideracions rellevants per a totes les fases dels CS. L'Annex 3 en proporciona detalls importants, mentre que el Quadre 3 en proporciona un resum general. Relacionat amb l'última consideració del Quadre 3, hi ha interminables debats sobre el significat relatiu de paraules tècniques com "*goal*", "objectiu", "fita", "estratègia", "activitat", "*target*" i "*milestone*".

Tot i que no existeix una versió universal i coherent, els *Conservation Standards* afirmen que és molt important que els membres de l'equip del projecte i les persones amb les que es col·labora tinguin una definició clara i comuna dels termes tècnics que utilitzen. Amb això en ment, els termes tècnics d'aquest document han estat seleccionats acuradament, es subratllen en negreta quan es descriuen per primera vegada, s'empren de manera coherent i s'han definit al glossari. A mesura que els *Conservation Standards* evolucionen, es constata que cal actualitzar alguns termes per millorar la comunicació i l'adopció dels principis i passos clau. La Taula 1 inclou algunes actualitzacions i aclariments sobre la terminologia de la versió 5.0.


FOTO: KATHLEEN FLOWER

QUADRE **3**

RESUM DELS PRINCIPIS I CONSIDERACIONS CLAU

Quan s'utilitzen els *Conservation Standards*, és important recordar els punts següents (vegeu més detalls a l'Annex 3):

PRINCIPIS

- Col·laboreu amb els socis
- Durant el procés, impliqueu al màxim les parts interessades i tan aviat com sigui possible
- Implementeu la conservació de manera equitativa
- Utilitzeu i contribuïu adequadament a la base d'evidències
- Davant la incertesa utilitzeu la gestió adaptativa
- Documenteu les decisions
- Fomenteu una cultura d'aprenentatge

CONSIDERACIONS

- Aquests estàndards evolucionaran amb el pas del temps
- Aquests estàndards representen un "ideal"
- Aquests estàndards suposen que s'han establert algunes prioritats prèviament
- Pocs projectes començaran a aplicar els *Conservation Standards* al començament de les feines de planificació
- Cada projecte és diferent i per tant caldrà adaptar l'ús dels *Conservation Standards*
- Aquests estàndards es poden aplicar a projectes de qualsevol escala espacial i/o temporal
- Aquests estàndards es centren en la conservació com a objectiu principal, però es poden adaptar
- Es poden implementar els *Conservation Standards* utilitzant diverses eines i guies de l'àmbit de les ciències naturals, socials, i de comportament.
- Aquests estàndards busquen definir clarament la terminologia i utilitzar-la de manera coherent

TAULA 1 **Terminologia Actualitzada a la Versió 5.0**

TERME ANTERIOR	NOU TERME	JUSTIFICACIÓ DE L'ACTUALITZACIÓ
Estratègia	Acció	Els CS 4.0 definien "estratègia" com un conjunt d'activitats amb un enfocament comú i una "acció" com un terme més general per referir-se al treball dels equips de conservació, incloent-hi estratègies, activitats i tasques. Això és inconsistent amb la manera com els sectors del desenvolupament, dels negocis i militars utilitzen aquests termes. Per tant, a la versió 5.0 n'hem invertit l'ús com a part de la següent jerarquia d'intervenció: estratègia (terme més general), acció, activitat, tasca (més concret).
Actors (*Stakeholders* en anglès)	Parts interessades	El terme *stakeholder* en anglès té connotacions colonials. Per això s'adopta el terme més neutre *interested parties*. En la versió catalana, s'aprofita per canviar el terme anterior "actor" pel terme més ampli "parts interessades".
Objecte (*Target* en anglès) Estat/Valor futur desitjat (*Desired future state/value* en anglès)	Objecte (*Focal value* en anglès) Estat/Valor futur desitjat (*Target* en anglès)	Versions anteriors dels CS en anglès utilitzaven *target* per referir-se a un factor del sistema en què un equip havia decidit centrar-se. Gran part del món (incloses les convencions internacionals) utilitza el terme *target* per referir-se a la mesura quantitativa o qualitativa d'un indicador que s'ha d'assolir com a part d'una fita o objectiu SMART. Molts membres de la comunitat dels CS han expressat preocupació per la manera com s'utilitza el terme *target*. Davant d'aquesta situació, la comunitat dels CS ha considerat alinear el llenguatge amb altres sectors i convencions globals i passar a fer servir *focal value* en anglès i reservar *target* pel valor futur desitjat d'un indicador. En català es feia servir "Objecte" i "Valor futur desitjat" a la versió 4.0 i com que no s'ha detectat cap problema, es continuarà fent servir a la versió 5.0. Nota: hi pot haver diferents tipus d'objectes (p. ex., de biodiversitat, clima, benestar humà, cultural), i els equips haurien d'utilitzar els termes que millor funcionin per al seu públic.

AVALUAR



FOTO: FELIX CYBULLA

AVALUAR

Aquesta fase del cicle dels *Conservation Standards* està enfocada a especificar els paràmetres bàsics del projecte i a determinar-ne el context general. Més concretament, es tracta de determinar l'objectiu de la planificació i identificar qui formarà part de l'equip inicialment i quines persones s'haurien d'implicar en el procés d'altres maneres. També tracta de definir l'abast geogràfic i/o temàtic del projecte, la visió d'allò que s'espera aconseguir i els objectes que es volen prioritzar. També inclou una feina d'anàlisi del context del projecte, incloent la identificació d'amenaces, d'oportunitats i dels actors clau interessats o implicats en el projecte.

1A. Definició de la Finalitat i Identificació de l'Equip del Projecte

Definició de la Finalitat del Treball amb els *Conservation Standards*

Es pot accedir al cicle dels *Conservation Standards* per qualsevol de les seves fases[6]. Sigui quin sigui aquest punt d'accés, cal començar per aclarir per què s'estan utilitzant els *Conservation Standards* i com es creu que donaran suport a l'equip (per exemple, desenvolupar un pla estratègic complet, o reflexionar sobre l'eficàcia de la feina realitzada prèviament). Això inclou aclarir quines decisions específiques es volen prendre, les persones que les prenen i les persones a qui l'aplicació dels CS afectarà positivament i/o negativament. Com a part d'aquesta revisió, pot ser útil repassar la missió de l'entitat i les seves prioritats actuals per ajudar a clarificar les decisions ja preses, les expectatives dels qui prenen les decisions i els supòsits que s'hagin pogut fer amb relació al finançament i altres recursos.

Si es treballa amb d'altres socis, també s'haurien de comparar de bon principi les respectives missions i prioritats, analitzar la compatibilitat entre les necessitats i valors d'uns i altres, i identificar on i de quina manera poden entrar en conflicte. Per altra banda, si està previst treballar amb un finançador específic, és recomanable plantejar l'ús dels *Conservation Standards* com a mètode de treball principal o, com a mínim, per acordar l'ús de termes i fases del procés per millorar l'entesa.

També és igual d'important treure profit de tot allò que s'hagi après a partir d'iteracions anteriors del mateix projecte i/o d'altres semblants. Fer-ne una revisió ajudarà a determinar l'esforç que cal invertir en aquest procés i la importància relativa que cal donar a les diferents fases. Per exemple, si els objectes i els objectius ja estan ben identificats i es disposa també d'una avaluació de les amenaces, potser només cal validar-ho per avançar cap a l'anàlisi de situació i el desenvolupament d'accions.

L'Equip del Projecte

L'**equip del projecte** és el grup de persones que dissenya i implementa la feina. Sovint, les persones que integren aquest equip són persones de l'organització que promou el projecte així com d'altres **socis** clau o **parts interessades**. Les parts interessades inclouen socis clau i altres individus, grups o institucions que tenen un interès directe o que poden influir en el projecte i/o que poden veure's afectats per les activitats del projecte i tenen alguna cosa a guanyar o a perdre. És important pensar com s'involucraran les diferents parts interessades, ja que el pla i la seva acceptació depenen en gran mesura de qui s'inclogui a l'equip. Els equips normalment tenen una persona que exerceix funcions de lideratge, assumint la responsabilitat de la coordinació general del projecte i la tasca de fer avançar l'equip. En ocasions, també hi ha un supervisor a qui l'equip ha de reportar. En general, és important que quedi clar quines són les funcions i responsabilitats de tots els membres de l'equip.

6 Recordeu que el *Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit* (en anglès) proposa diferents maneres d'accedir i adaptar el procés dels *Conservation Standards* segons les necessitats i els recursos dels que disposen els equips.

És útil formalitzar aquestes i altres normes i funcions de l'equip mitjançant un acord d'equip (*team charter* en anglès) i/o acord/s de col·laboració. En el cas de les col·laboracions amb d'altres entitats, els equips també haurien d'avaluar riscos potencials per identificar i solucionar possibles problemes abans d'establir col·laboracions formals.

En formar l'equip, és important entendre les habilitats i l'experiència necessàries per a dur a terme el projecte i reconèixer qui aportarà aquestes habilitats i on pot haver mancances que caldrà cobrir. A més de l'expertesa tècnica o programàtica, molts equips necessiten comptar amb persones que tinguin habilitats administratives, financeres i de comunicació. La composició de l'equip pot anar variant a mesura que s'avança per les successives fases dels CS i que les necessitats del projecte canviïn o evolucionin.

A l'hora de formar l'equip del projecte, és important assegurar l'equitat en els procediments. Això pot implicar revisar les dinàmiques de poder existents, buscar la representació dels actors rellevants i documentar el procés de presa de decisions. És probable que diferents grups tinguin expectatives diferents pel que fa a la presa de decisions, així que és important aclarir-ho de manera conjunta des del principi.

A banda de l'equip del projecte, potser també convé identificar un o més assessors per tal que l'equip pugui rebre assessorament quan sigui necessari. Idealment, els assessors haurien de ser persones amb influència i amb capacitat d'afectar positivament el projecte. Un cop es conegui la xarxa de les parts interessades, és útil revisar si alguna d'aquestes persones hauria de formar part de l'equip del projecte i, si és així, determinar com podrien superar qualsevol barrera a la participació (si s'escau).

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Identificació de la finalitat, dels responsables de la presa de decisions, del procés de presa de decisions i de les decisions necessàries
- Identificació de les parts interessades i suport per assegurar la seva participació quan existeixin barreres
- Selecció de l'equip del projecte inicial, inclòs el/la líder, els membres del nucli de l'equip i els assessors
- Identificació de les habilitats existents entre els membres de l'equip i de les principals mancances que caldria cobrir
- Designació de rols i responsabilitats



FOTO: FELIX CYBULLA

1B. Definició de l'Àmbit, la Visió i els Objectes

Àmbit

Abans de pensar quines activitats s'implementaran, cal entendre bé què es vol aconseguir de forma general. Això ajudarà a determinar quin serà l'àmbit del projecte i serà la base de tota la tasca de planificació. L'**àmbit** del projecte delimita allò que es vol conservar o millorar, però les accions necessàries per aconseguir-ho poden tenir lloc més enllà d'aquest àmbit. Les opcions més habituals són tres:

- Els **àmbits geogràfics** posen el focus en la conservació o gestió efectiva d'ecoregions, ecosistemes, àrees prioritàries o zones protegides. Un exemple d'aquest tipus d'àmbit és un parc nacional, que engloba el conjunt d'ecosistemes i biodiversitat continguts dins dels seus límits.

- Els **àmbits basats en objectes** estan centrats en espècies o ecosistemes concrets. Els que es basen en espècies poden incloure una part o la totalitat dels llocs on es troba l'espècie o on es desenvolupen les diferents fases del cicle de vida de l'espècie. Un exemple seria un programa global pels tigres, centrat en els tigres salvatges de múltiples àrees que ofereixen les millors possibilitats per fer créixer la població. Exemples d'àmbits basats en ecosistemes poden ser els manglars de l'Àsia o les praderies a nivell global.

- Els **àmbits temàtics** tracten d'abordar amenaces, oportunitats o condicions favorables específiques. Exemples d'abast temàtic poden ser un projecte centrat en la tala il·legal que tingui per objectiu reduir la fusta importada il·legalment a la Unió Europea, o bé un programa climàtic a nivell nacional que pretengui disminuir les emissions de CO_2 derivades del transport, les llars, la producció d'aliments i d'energia.

En qualsevol projecte amb petjada geogràfica (i fins i tot en aquells que es centren en un tema concret), sovint és útil disposar d'un mapa que inclogui unitats de gestió clau per a la conservació, paisatges, elements ecològics i/o fronteres sociopolítiques. Això, al seu torn, pot ajudar a identificar nous socis, objectes i amenaces a tenir en compte dins l'àrea del projecte.

QUADRE **4**

QUÈ ÉS EL CANVI DE COMPORTAMENT I PER QUÈ ÉS IMPORTANT?

Els reptes de conservació són sovint reptes de comportament. Per resoldre'ls, és important entendre com els comportaments humans a tots els nivells d'un sistema poden donar suport, ampliar o bloquejar el progrés cap als objectius de conservació. El **canvi de comportament** és el procés de canviar allò que fan les persones, és a dir, augmentar, mantenir o disminuir un comportament actual, o adoptar-ne un de nou. Quan es pretén canviar el comportament, és fonamental entendre els contextos i sistemes socials, culturals, polítics i econòmics únics en què es produeixen aquests comportaments. Això inclou entendre si els objectius del projecte coincideixen amb els dels actors clau i les parts interessades, reflexionar sobre els biaixos i dinàmiques de poder sobre els comportaments "correctes" i considerar el potencial de causar danys en lloc de fer el bé. Les activitats de canvi de comportament han de ser transparents i inclusives i han de seguir les directrius ètiques per a la investigació, la participació, la comunicació i l'avaluació.

Independentment de l'àmbit que es defineixi, abordar els reptes de conservació gairebé sempre requereix entendre, canviar i/o amplificar el comportament humà a un o més nivells (Quadre 4). Cal pensar en l'escala adequada per assolir l'impacte desitjat (p. ex., es podria haver de treballar en diversos projectes en àrees protegides que contribueixin a la xarxa general d'àrees protegides). També cal pensar en la dimensió temporal de la feina que es farà, atès que determinarà els objectius que es poden assolir de manera realista. En la majoria dels casos, un projecte que duri d'un a cinc anys no alterarà significativament la viabilitat d'un ecosistema o espècie. No obstant això, pot influir en comportaments humans o en canvis de polítiques que en última instància sí que afectin la viabilitat d'ecosistemes o espècies.

Atès el rol dinàmic que tenen els humans en els resultats de la conservació, és habitual que els equips incorporin el benestar humà a l'hora de desenvolupar els seus projectes. Tractar el benestar humà juntament amb els esforços de conservació és ideal, però sovint requereix habilitats i recursos diferents. És important ser-ne conscient i definir clarament què queda dins i què queda fora de l'àmbit del projecte.

Visió

A més de concretar l'àmbit, també cal definir una **visió** clara i compartida – una descripció de l'estat desitjat o de la condició final que es pretén assolir. La visió es pot resumir mitjançant un enunciat, que hauria de ser relativament *genèric*, *visionari i breu* (vegeu l'Annex 2 per a una descripció detallada d'aquests atributs). La visió d'un projecte també hauria de tenir en compte el context de la missió de l'organització i les necessitats i interessos de les altres entitats vinculades al projecte.



FOTO: KATHLEEN FLOWER

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 1

ÀMBIT I VISIÓ

A l'hora de definir l'àmbit, cal reflexionar si el projecte està enfocat a la conservació de la biodiversitat i cal tenir en compte els efectes del canvi climàtic sobre els objectes conservació, i/o si es centra en la reducció de l'impacte del canvi climàtic en les persones mitjançant la protecció i restauració d'ecosistemes (és a dir, "adaptació basada en els ecosistemes"). També caldria considerar si un dels objectius principals del projecte és evitar, reduir o segrestar emissions d'efecte hivernacle mitjançant solucions basades en la natura.

Aquestes decisions inicials poden influir en la definició de l'àmbit geogràfic. Per determinar-lo, cal pensar més enllà de la situació actual i considerar com ha canviat el clima i com és més probable que continuï canviant, i també si és probable que els ecosistemes o les àrees de distribució de les espècies variïn (en latitud o altitud) o si, dins un mateix ecosistema, la distribució d'espècies pot veure's modificada. També és important considerar les necessitats humanes en el futur i les possibles respostes al canvi climàtic.

La visió hauria de ser prospectiva, descrivint un estat ecològic futur que tingui en compte les condicions climàtiques projectades. Ateses aquestes projeccions, pot ser que calgui definir l'estat ecològic futur no només en termes de composició i abundància, sinó també en termes de l'estructura, funció i processos de l'ecosistema.

Objectes

Un **objecte** és allò que un projecte pretén afectar en última instància. Sovint és un element escollit per representar aspectes clau del sistema global. Els tipus d'objectes inclouen objectes de biodiversitat (p. ex., espècies, hàbitats o ecosistemes), objectes climàtics, objectes culturals i objectes de benestar humà.

Objectes de biodiversitat

Un cop l'equip tingui clar l'àmbit del projecte, cal seleccionar un nombre limitat d'**objectes de biodiversitat** (també coneguts com a objectes ecològics)[7]. Aquests objectes són entitats específiques i tangibles que el projecte treballa per conservar i que representen i engloben els objectius finals del projecte. Formen la base per establir objectius, seleccionar accions i mesurar l'impacte. L'especificitat dels objectes de biodiversitat variarà segons l'àmbit o el tipus de projecte:

- En **projectes amb àmbits geogràfics o basats en objectes**, els objectes de biodiversitat són ecosistemes, hàbitats i/o espècies concretes que es trien perquè representen i engloben el conjunt de la biodiversitat dins l'àmbit definit. En projectes amb àmbit geogràfic, la conservació del conjunt d'objectes seleccionats hauria de garantir, en teoria, la conservació de tots els ecosistemes i espècies presents en aquell àmbit. En la majoria de casos aquests projectes poden quedar raonablement ben definits amb vuit o menys objectes de conservació ben triats. Alguns projectes d'àmbit geogràfic a més gran escala poden requerir un major nombre d'objectes o l'ús d'objectes més amplis (p. ex., un conjunt d'espècies d'ocells en comptes d'una espècie concreta). Els projectes també poden centrar-se en un sol objecte de conservació, com ara una espècie emblemàtica (tigres salvatges) o un ecosistema (els manglars).

- En **projectes d'àmbit temàtic**, l'enfocament principal recau en factors específics relacionats amb els objectes de biodiversitat, com ara una amenaça, un factor contribuent o un servei ecosistèmic. Segons el context, els equips poden identificar els atributs ecosistèmics o les espècies concretes sobre les que pretenen influir en última instància, o bé poden identificar de manera més general la "biodiversitat" o els "recursos naturals" com a objectes de biodiversitat.

La selecció dels objectes de biodiversitat requereix habitualment d'aportacions d'experts de diversos camps. Sovint és útil cartografiar l'extensió geogràfica actual d'un objecte, així com la seva extensió històrica i/o prevista en el futur en diferents escenaris (vegeu-ne un exemple a la Figura 4 del Pas 1C). A més, si l'objecte de biodiversitat té una àrea de distribució àmplia (per exemple, una espècie migratòria al llarg de la seva àrea de distribució o l'extensió total d'un tipus d'ecosistema), pot ser útil dividir-lo en subunitats (per ex., poblacions específiques de l'espècie o moments del seu cicle de vida, com ara en períodes/zones de nidificació, en fases de migració i en zones de descans/alimentació). Poden existir repositoris amb dades de distribució rellevants per als objectes de biodiversitat que facilitin aquesta reflexió.

En la majoria de casos, també cal determinar l'estat actual de cada objecte de biodiversitat. A un nivell bàsic, es tracta d'utilitzar l'evidència disponible (per ex., accedint a biblioteques de dades o consultant el coneixement ecològic tradicional) per fer una avaluació genèrica de l'estat en què es troba cada objecte de biodiversitat i de la seva "viabilitat". Per dur a terme una avaluació més precisa cal identificar **atributs ecològics clau** de cadascun dels objectes de biodiversitat, determinar indicadors per als diferents atributs, establir els rangs de variació acceptables per a cada indicador i determinar l'estat actual de l'atribut en relació amb aquest rang de variació. Molts atributs clau es poden quantificar mitjançant indicadors geoespacials (per ex., l'extensió d'un hàbitat, la distribució d'espècies, la connectivitat). Les bases de dades geoespacials sovint són bons recursos per trobar aquestes dades. Una avaluació de la viabilitat estableix les bases per desenvolupar objectius per als objectes de biodiversitat, avaluar-ne l'estat i entendre les amenaces clau que els afecten.

7 A la versió anglesa dels CS 5.0 es fa servir el terme *focal value* per substituir el terme *target* que es feia servir abans. Aquest canvi es fa per ser més consistent amb la Convenció de la Biodiversitat Biològica i d'altres fòrums internacionals que utilitzen el terme *value* pels elements d'un espai protegit i *target* pel valor futur desitjat d'un objectiu SMART (per exemple, el *target* 30 x 30). A la versió catalana, es manté el terme anterior "objecte" ja que no s'ha detectat cap risc de confusió.

Objectes de Benestar Humà

Com que la conservació és inevitablement una tasca social, és tan important mostrar com les persones poden afectar el resultat d'un projecte com de quina manera les accions del projecte poden afectar-les directament. Així doncs, cal considerar incloure **objectes de benestar humà** com a part del procés d'identificació dels objectes i del desenvolupament del model de situació. En aquest punt, els objectes de benestar humà solen incloure aquells components del benestar humà afectats per l'estat dels objectes de biodiversitat i els **serveis ecosistèmics** associats (Quadre 5). Els exemples inclouen la salut física, mental i espiritual, la provisió de mitjans de subsistència i el benestar material, les relacions socials, la identitat cultural i la seguretat (la Figura 3 mostra aquestes relacions generals, i com els objectes de biodiversitat i de benestar humà poden afectar-se mútuament). Identificar els objectes de benestar humà és un altre àmbit on els enfocaments geoespacials poden ser útils, ja que ajuden l'equip a visualitzar i a entendre millor els serveis ecosistèmics potencials i altres factors rellevants que poden afectar els objectes de benestar humà.

QUADRE **5**

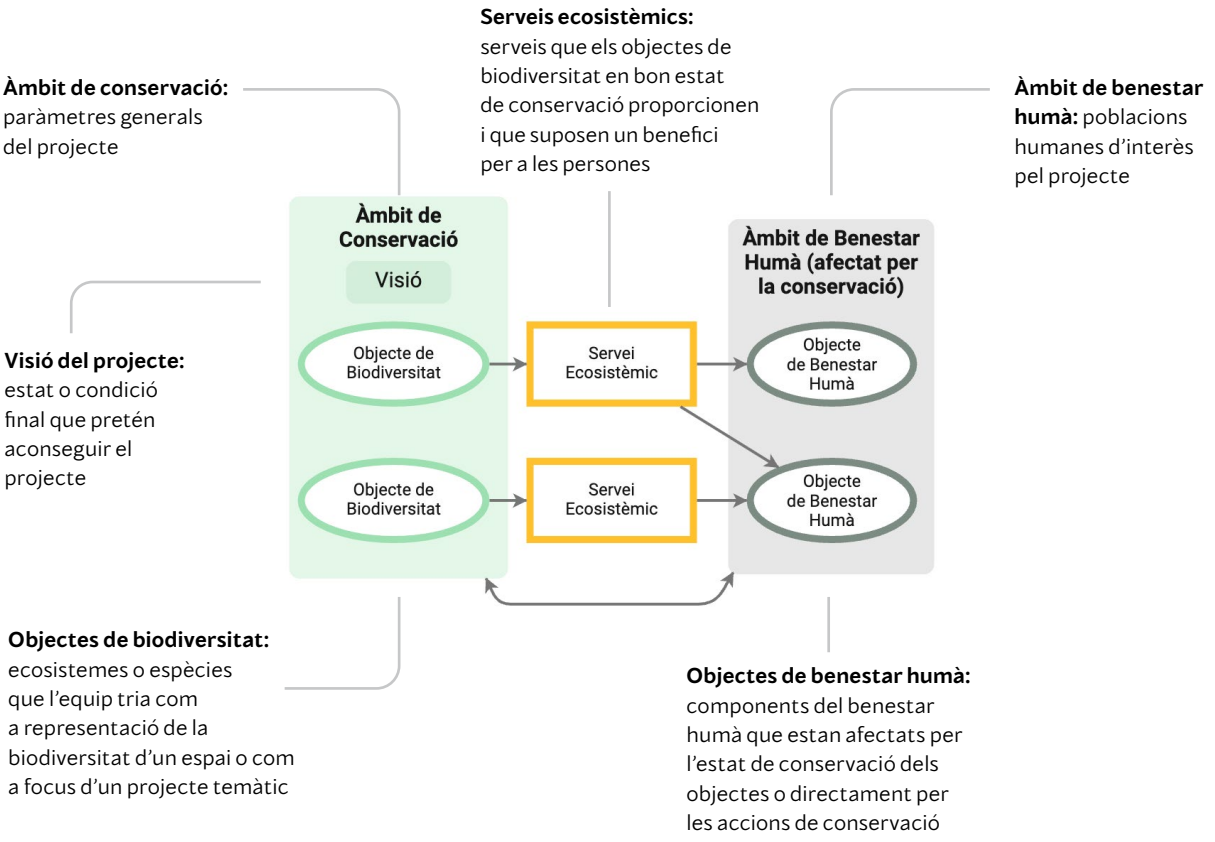
ÚS DELS MARCS GLOBALS PER CONTEXTUALITZAR ELS LLIGAMS AMB EL BENESTAR HUMÀ

A l'hora de seleccionar els objectes de benestar humà i de biodiversitat, pot ser útil revisar diversos marcs globals per entendre millor la relació entre el projecte i aquestes iniciatives globals, així com la seva contribució a aquestes. Molts d'aquests marcs aborden reptes globals i treballen per garantir un futur més sostenible fomentant accions per millorar el benestar de les persones, reduir la degradació ambiental i crear les condicions per optimitzar les dues coses. Hi ha nombrosos marcs de referència que els equips poden consultar, com ara els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides, el Marc Global de Biodiversitat de Kunming-Montreal, el *Navigating New Horizons* del Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient i la Importància Cultural i Espiritual de la Natura de l'UICN, entre d'altres.



FOTO: FELIX CYBULLA

FIGURA 3 **Extracte d'un Model de Situació Genèric per Presentar Àmbit, Visió i Objectes**



A mesura que es concreten les accions de conservació, pot ser interessant incloure objectes de benestar humà que se'n beneficien directament. Els esforços de conservació sovint tenen com a objectiu equilibrar la preservació de la biodiversitat amb la millora del benestar humà, treballant per garantir que les accions de conservació contribueixin al benestar a llarg termini de les comunitats que depenen dels recursos naturals. Segons el focus principal de l'equip, els objectes de benestar humà es poden considerar independents i al mateix nivell que els objectes de biodiversitat. És important recordar que convé seleccionar els objectes de benestar humà en col·laboració amb les parts interessades que es veuran afectades pel projecte. Independentment de si l'equip estableix objectes de benestar humà o no, cal considerar com les accions afectaran les persones, tant si és de manera positiva com negativa.


FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID



FOTO: FELIX CYBULLA

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 2

OBJECTES

Quan es considerin els impactes potencials del canvi climàtic més endavant en el procés, caldrà avaluar:

- si els ecosistemes, hàbitats i espècies rellevants romandran dins de l'àmbit geogràfic del projecte en el futur previsible,
- com el canvi climàtic podria afectar cada objecte de biodiversitat i de benestar humà, i
- si, en vista dels canvis previstos, les accions identificades encara poden ser efectives per mantenir o millorar l'estat dels objectes.

Un cop feta aquesta avaluació, és recomanable revisar la definició de l'àmbit del projecte i dels objectes.

Per als projectes que tenen com a objectiu principal evitar, reduir o segrestar gasos d'efecte hivernacle, l'equip hauria d'incloure com a objectes els ecosistemes que es conservaran, gestionaran i/o restauraran per aconseguir aquest canvi en els gasos d'efecte hivernacle.

RESULTATS D'AQUEST PAS:

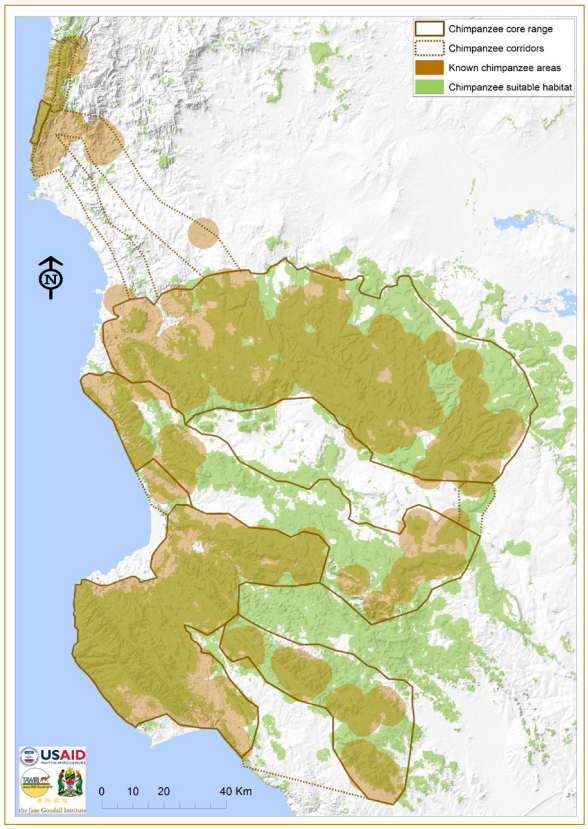
- Breu descripció de l'àmbit del projecte, inclòs un mapa, si s'escau
- Enunciat descriptiu de la visió del projecte
- Selecció dels objectes de conservació, amb una breu explicació dels motius pels quals s'han seleccionat i, quan correspongui, una descripció i/o plànol per referenciar la seva ubicació
- Selecció d'objectes de benestar humà i identificació de serveis ecosistèmics quan sigui rellevant
- Descripció de l'estat de viabilitat dels objectes de conservació prioritaris

1C. Identificació d'Amenaces Crítiques

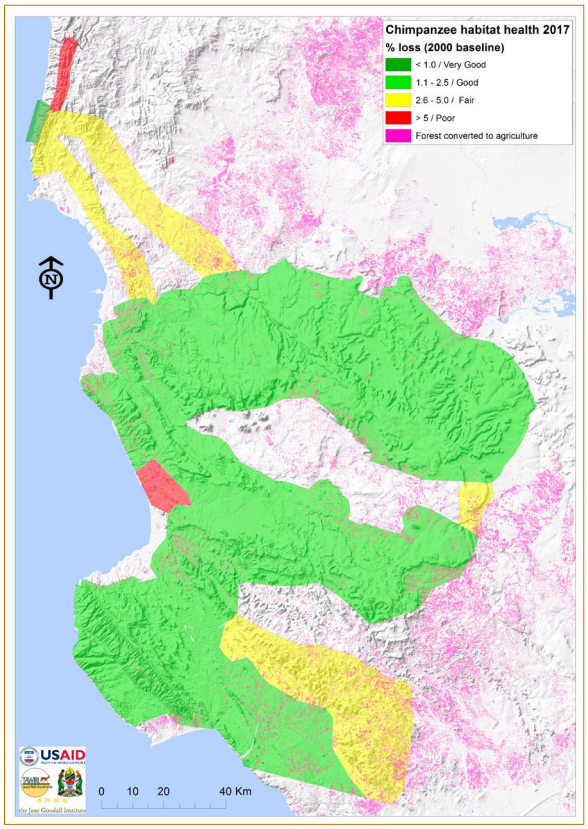
Un cop s'hagin establert els objectes de conservació prioritaris, cal identificar les amenaces directes (sovint anomenades **pressions**[8]) que els afecten, així com els actors que hi ha al darrere, sempre a partir de les evidències disponibles. Les **amenaces directes** són sobretot activitats humanes (comportaments) que tenen una incidència negativa immediata sobre un o diversos objectes de conservació (p. ex., la pesca no sostenible, perforacions petroleres, abocaments il·legals d'aigües residuals industrials o la introducció d'espècies exòtiques invasores).

També poden ser amenaces directes els fenòmens naturals alterats per les activitats humanes (p.ex., increment de tempestes extremes o augment de la sequera a causa del canvi climàtic). Podeu trobar més exemples en la Classificació IUCN-CMP d'Amenaces Directes (*IUCN-CMP Direct Threats Classification*, en anglès). Quan sigui possible, pot ser útil cartografiar la petjada geoespacial d'una amenaça. Fer-ho pot ajudar a entendre millor quines són les amenaces principals i els factors que les impulsen (vegeu a la Figura 4 un exemple d'un projecte sobre ximpanzés).

FIGURA 4 **Mapes Simplificats amb Representació d'Objectes i Amenaces per als Ximpanzés**



Objecte *Hàbitat del ximpanzé*

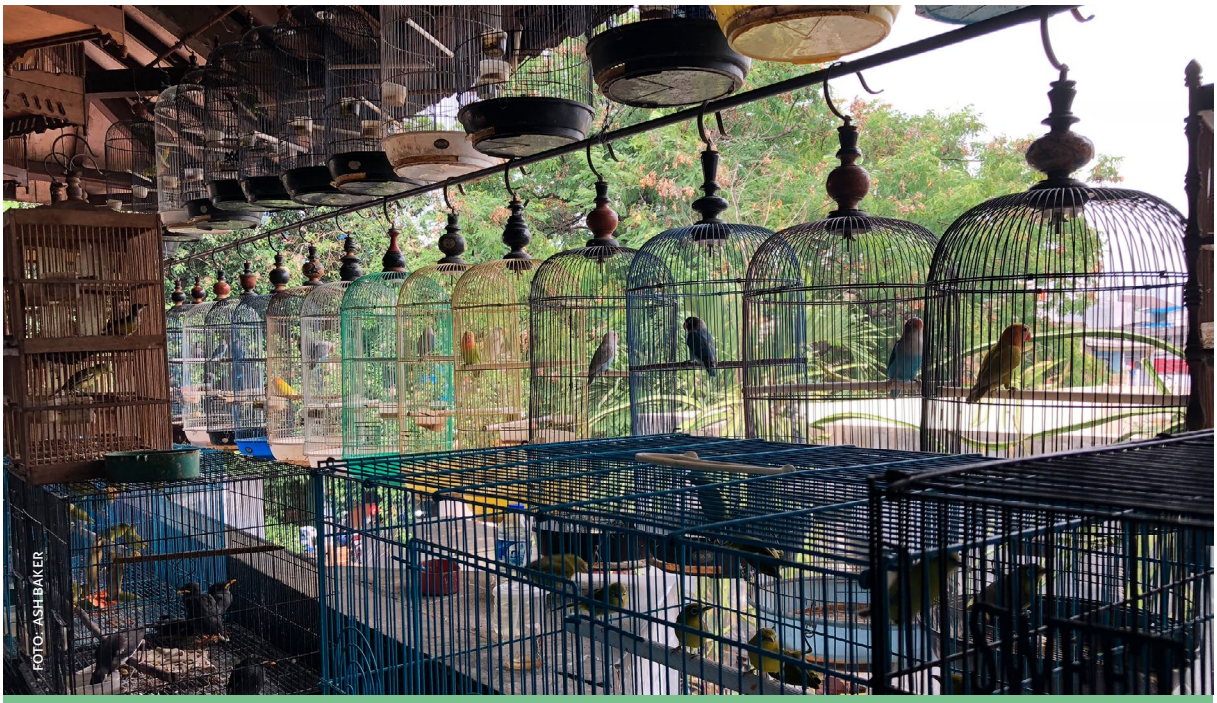


Amenaça *Conversió agrícola i pèrdua d'hàbitat*

Font: adaptació per a ús en els *Conservation Standards* a càrrec de Lilian Pintea, Jane Goodall Institute

A l'hora d'identificar les amenaces, és important especificar-ne els actors (p. ex., empreses concretes, pescadors il·legals, caçadors furtius). És possible que l'equip vulgui agrupar o dividir algunes amenaces en funció de si els actors són els mateixos (p. ex., es pot dividir el "furtivisme" segons si el practiquen "sindicats organitzats" o bé "persones locals"). Ser explícits sobre els responsables de les amenaces pot ajudar en l'anàlisi de les parts implicades i el desenvolupament d'estratègies.

8 Quan el terme "amenaça" pugui ser mal rebut per part de determinats actors que desenvolupen activitats o professions identificables com a potencials "amenaces" (p. ex., ramaders o rematants), pot ser útil emprar el sinònim "pressió". Igualment, pot ser útil fer servir adjectius com ara "no sostenible" o "il·legal" per tal de clarificar la naturalesa de l'amenaça (p. ex., ramaderia no sostenible).


FOTO: ASH BAKER

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 3

AVALUACIÓ DE LES AMENACES CLIMÀTIQUES I ELS SEUS EFECTES

El canvi climàtic pot comportar noves amenaces per a un objecte de conservació, agreujar amenaces convencionals (no-climàtiques) existents (p. ex., l'augment de temperatura pot exacerbar les espècies invasores), i/o interactuar amb les amenaces convencionals sobre el mateix factor biofísic (p. ex., l'augment del nivell del mar i el desenvolupament urbanístic al litoral redueixen la connectivitat d'hàbitats d'aiguamolls costaners). Un **factor biofísic** és un factor biòtic o abiòtic que pot ajudar a aclarir com una amenaça directa afecta un objecte de conservació. En l'exemple anterior, la connectivitat és el factor biofísic.

És important analitzar els efectes potencials del clima en les espècies clau, els ecosistemes i les persones, així com els efectes indirectes de les reaccions de les persones al canvi climàtic sobre les espècies i els ecosistemes (és a dir, els efectes de la mala adaptació, com ara la construcció de dics costaners com a resposta a l'augment del nivell del mar). Per fer-ho, cal identificar canvis concrets en les projeccions climàtiques (amenaces climàtiques com ara l'augment de la temperatura, canvis en el règim de precipitacions, fenòmens meteorològics extrems, acidificació de l'oceà o augment del nivell del mar) i reflexionar sobre com afectaran els objectes, ja sigui directament (per ex., les temperatures més altes i la disminució de les precipitacions augmenten la susceptibilitat als incendis forestals extrems) o indirectament (per ex., les sequeres seran cada cop més freqüents, de manera que la gent voldrà construir embassaments per emmagatzemar aigua, la qual cosa afectarà negativament la connectivitat dels ecosistemes fluvials). A més, cal analitzar com les amenaces climàtiques interactuen amb les amenaces no climàtiques. Una avaluació de la vulnerabilitat al canvi climàtic pot ser una eina complementària útil, però cal recordar que es centra únicament en les amenaces climàtiques i no en com interactuen amb les amenaces convencionals.

És important entendre els efectes biofísics de les amenaces climàtiques perquè probablement el projecte es centrarà més aviat en influir i no tant en reduir l'amenaça climàtica. Per exemple, un equip no pot canviar l'augment de la temperatura, però després d'analitzar com afecta la composició de l'ecosistema, podria decidir plantar espècies tolerants a la sequera.

Per tal de poder concentrar les accions i els recursos allà on siguin més necessaris, és important prioritzar les **amenaces directes** que afecten els objectes de conservació. En particular, cal intentar determinar les amenaces crítiques, aquelles que són més importants d'abordar. Per ajudar en el procés de priorització, es poden utilitzar diverses eines de classificació de les amenaces. La majoria avaluen l'abast de l'amenaça i la severitat dels seus impactes sobre els objectes de conservació. En conjunt, aquests dos criteris determinen la magnitud global de l'amenaça. Altres criteris que s'utilitzen amb freqüència són la permanència/irreversibilitat i la urgència. Algunes opcions habituals per prioritzar les amenaces inclouen: la classificació a nivell absolut de cada amenaça per tal com afecta diferents objectes de conservació, una classificació basada en l'estrès que avalua l'efecte d'aquest estrès (alteració d'atributs ecològics clau) sobre els objectes de conservació i la contribució que hi fan les diferents amenaces, i un rànquing relatiu de comparació de les diferents amenaces entre si. És important analitzar tot el ventall d'amenaces directes, i no només les que l'equip o l'organització té la capacitat i els recursos per abordar. També cal tenir en compte que, si un aspecte del benestar humà és especialment important, l'equip pot voler avaluar l'amenaça per a aquest element del benestar humà. Potser caldrà considerar com l'efecte d'aquesta amenaça podria diferir pel que fa als objectes de benestar humà en comparació amb els objectes de biodiversitat.

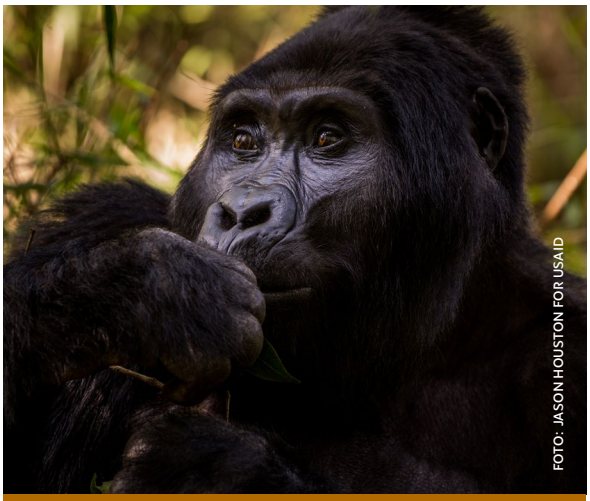


FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Identificació d'amenaces directes i, quan sigui rellevant, elaboració d'un mapa de la petjada geoespacial de cada amenaça en la mesura que es sobreposa als objectes de conservació
- Identificació dels efectes biofísics de les amenaces climàtiques i de les interaccions entre les amenaces climàtiques i les amenaces convencionals
- Classificació d'amenaces directes que permeti identificar les amenaces crítiques

1D. Avaluació de la Situació de Conservació

Anàlisi de Situació

Aquest pas es basa en la feina feta anteriorment relacionada amb el context del projecte (àmbit, objectes de conservació i amenaces directes). Tots aquests elements són part d'una **anàlisi de situació** que ajudarà l'equip i els socis a desenvolupar una comprensió compartida de les relacions entre l'entorn biològic i els sistemes socials, econòmics, polítics i institucionals (i els actors associats) que afecten els objectes. En comprendre el context, els comportaments i els actors clau, l'equip estarà en millor situació per dissenyar accions que permetin assolir els objectius i fites de conservació.

En funció de l'escala del projecte i dels recursos disponibles, l'anàlisi de situació pot consistir en un estudi formal en profunditat o bé en una descripció menys formal basada en les aportacions de les persones familiaritzades amb la situació. En aquest pas, cal revisar les evidències existents, identificar els **factors clau** que contribueixen a les amenaces directes i afecten la viabilitat dels objectes de biodiversitat. Aquests inclouen **amenaces indirectes** (també anomenades causes i **forces motores**), **oportunitats** i factors biofísics. Per guanyar claredat i sempre que resulti útil i factible, caldria identificar els actors que hi ha darrere dels factors clau i fer un seguiment de les mancances de coneixement.

Si l'equip decideix dur a terme estudis més detallats, algunes eines útils poden ser l'anàlisi de mercat, de l'economia política i/o avaluacions de les parts interessades. Una anàlisi de mercat pot ajudar a identificar com respon el comportament humà als incentius econòmics i com aquest comportament pot afectar negativament els objectes. Una anàlisi de l'economia política pot ser un enfocament útil i estructurat per examinar les dinàmiques de poder i les forces econòmiques i socials que influeixen en el desenvolupament. De la mateixa manera, una anàlisi de les parts interessades pot ajudar a aclarir i diferenciar les parts interessades clau, els seus rols, interessos principals, nivell d'influència i l'oportunitat d'implicar-les en el projecte. És important tenir en compte tant les parts interessades amb capacitat d'influència com aquelles més desafavorides o marginals. En particular, els equips haurien de considerar la manera en què el procés que duen a terme podria influenciar la representació i implicació de les diferents parts interessades en la presa de decisions i com això, en última instància, podria afectar el seu benestar.
A mesura que es fa l'anàlisi de les parts interessades, cal tenir en compte quines són susceptibles d'esdevenir socis estratègics importants per al projecte (Pas 1A), sobre quines es vol incidir a nivell de comportament i/o quines es vol assegurar que tinguin veu en el procés. Tant si es vol influir en la formulació de polítiques, en l'aplicació de la llei, en pràctiques corporatives, en les decisions dels productors o en les eleccions que fan els consumidors, en tots els casos calen canvis d'actitud i/o comportament.

Tenir un bon coneixement dels actors (incloses les seves motivacions, barreres i el context local per aconseguir un canvi de comportament) és crucial per desenvolupar una anàlisi de situació i dissenyar accions eficaces (Pas 2A). A més, és essencial garantir el dret a obtenir el **Consentiment Lliure, Previ i Informat (CLPI)**, per tal de protegir els drets de les comunitats en qualsevol presa de decisions que afecti els seus mitjans de vida, les seves terres o recursos naturals.

Model de Situació

Una manera de plasmar amenaces, oportunitats i actors clau identificats durant l'anàlisi de situació és mitjançant la construcció d'un **model de situació** (també conegut com a model conceptual). Un model de situació és un diagrama que reprodueix visualment les relacions entre els diferents **factors** de l'anàlisi de situació (a la Figura 5, podeu veure un model genèric mentre que a la Figura 6 es presenta un exemple basat en un projecte real). Un bon model ha d'il·lustrar les principals relacions causa-efecte existents dins l'àrea o tema del projecte i els actors clau implicats. Hauria d'incloure els detalls més importants, però alhora hauria de ser el més senzill possible. Per això, un model de situació per a un projecte a gran escala haurà de ser per força menys detallat que un model per a un projecte a escala més reduïda.

Per tal d'assegurar que el model de situació representa de manera general la comprensió que l'equip té del context del projecte, és bo que es construeixi conjuntament amb tot l'equip i que es faci, tant com sigui possible, a partir de l'evidència existent i sistemes de coneixement diversos. També pot ser útil representar la situació del projecte en un mapa. Així mateix, tant pel model de situació com pel mapa, és ideal revisar-los amb els actors clau, les parts interessades i socis del projecte per assegurar que recullen una visió compartida de la situació.

FIGURA **5** **Model de Situació Genèric per Presentar el Context del Projecte**

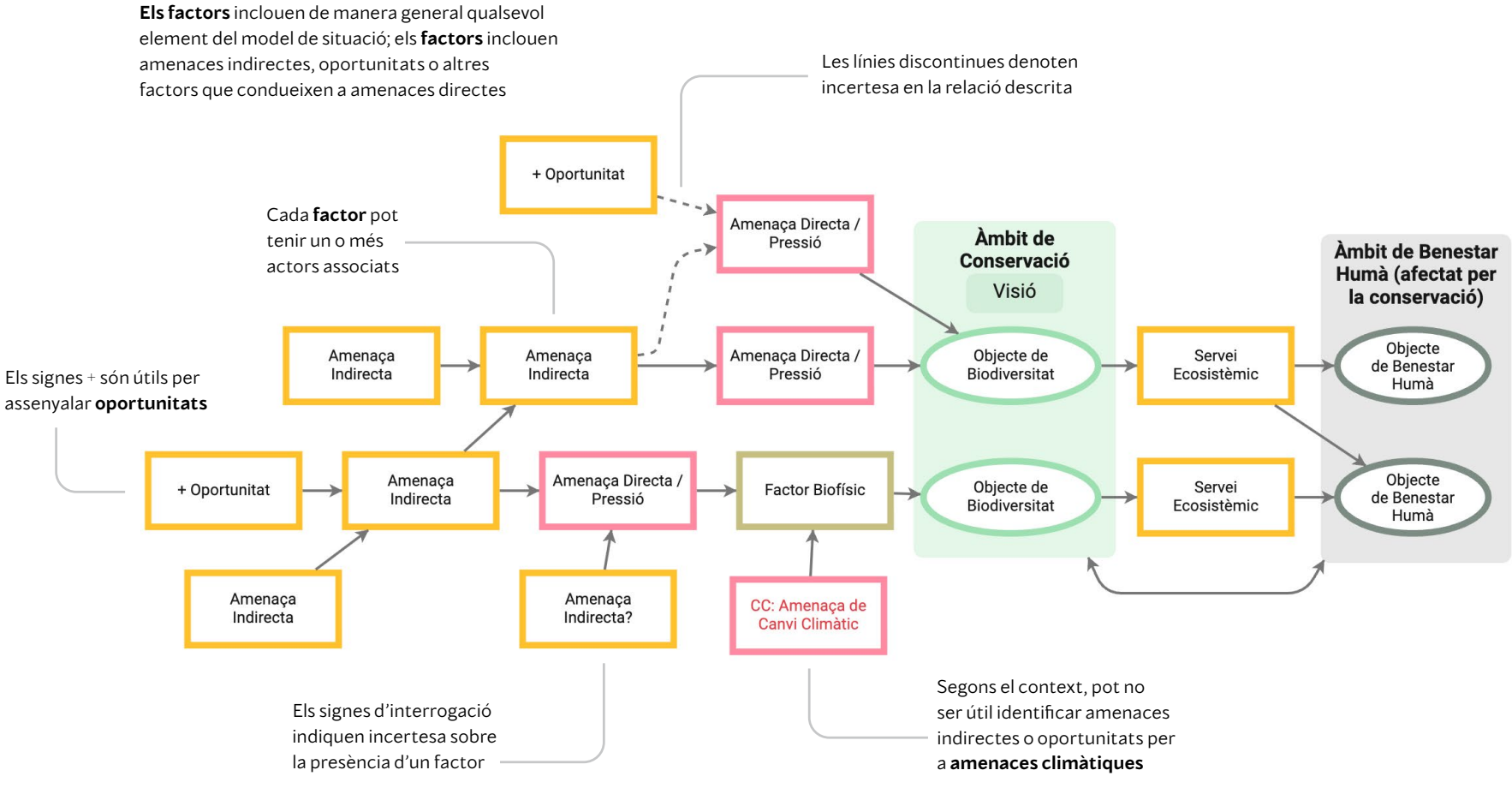
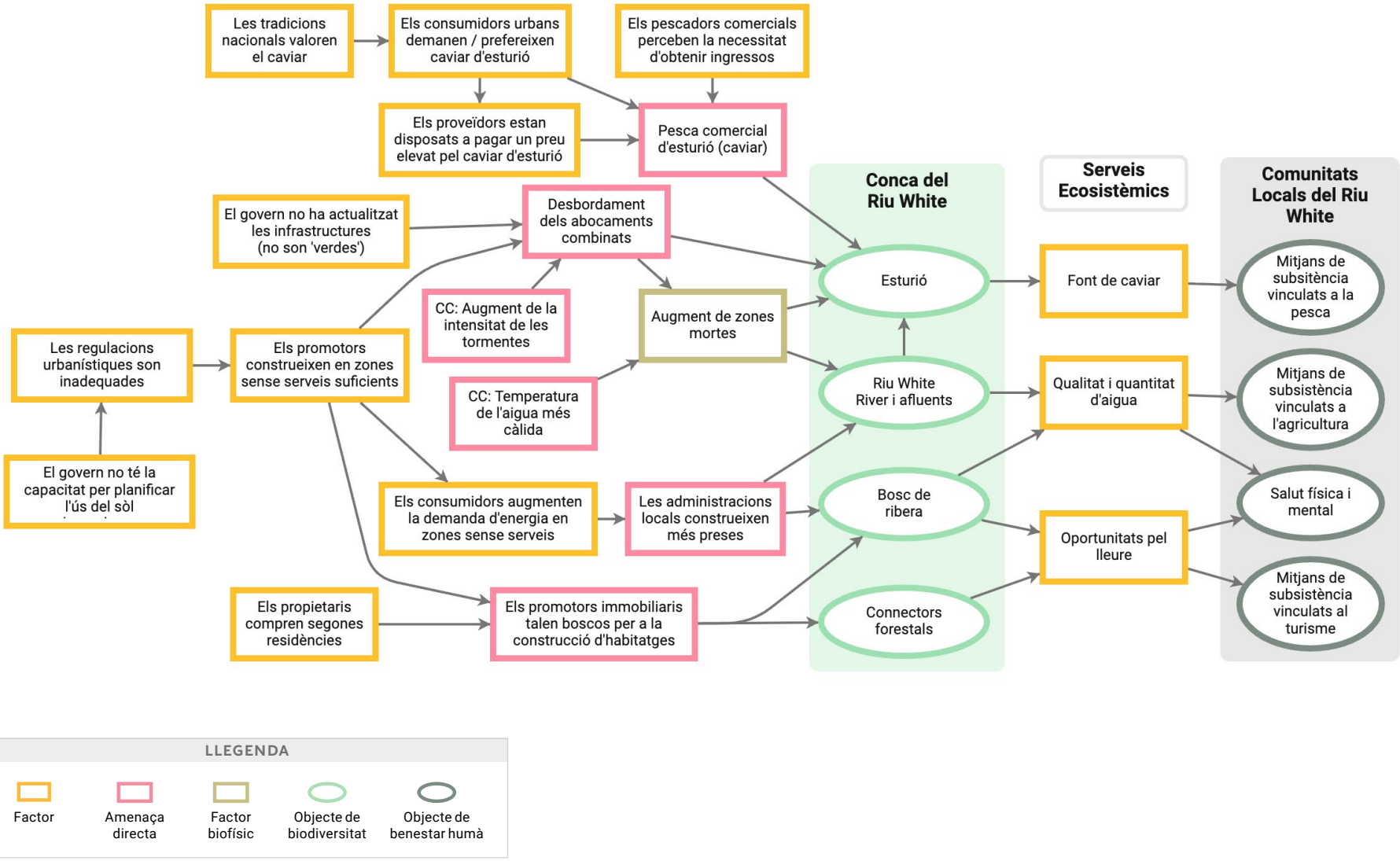


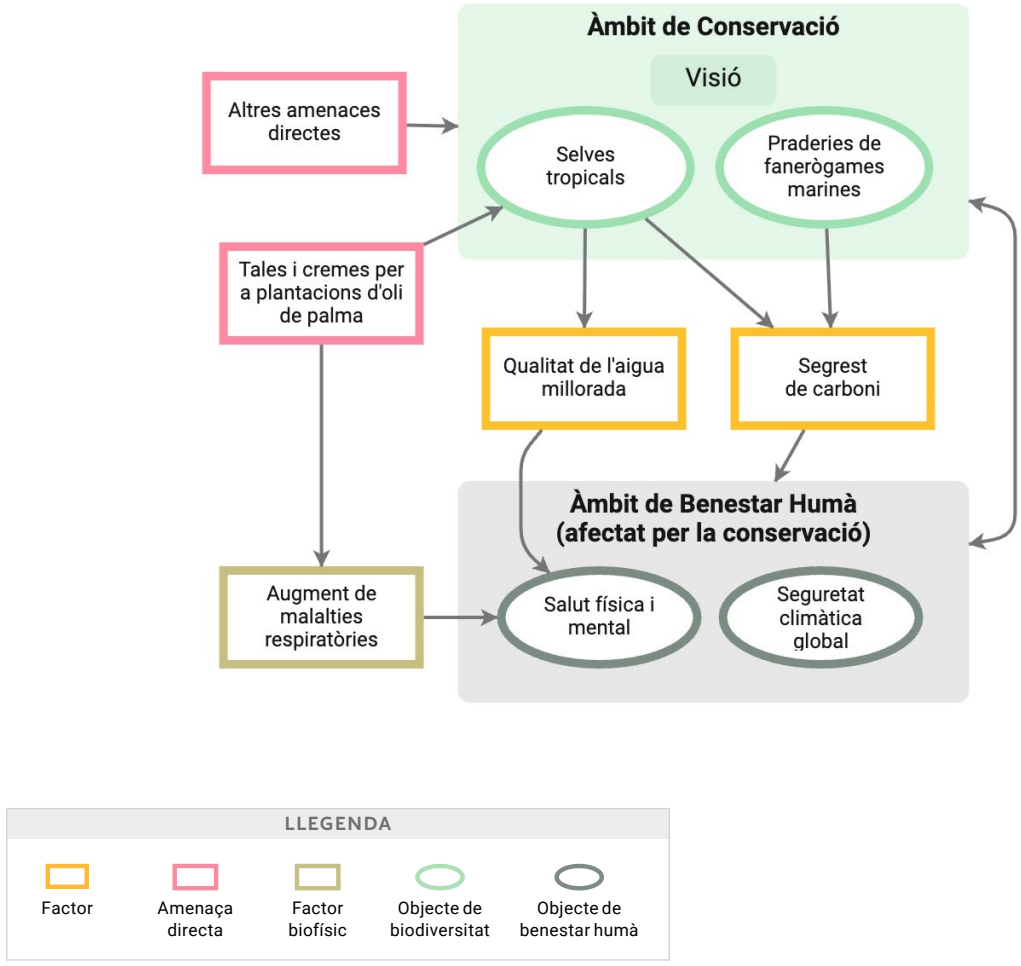
FIGURA 6 **Exemple de Model de Situació per a una Conca Fluvial**



A mesura que dissenyeu el model de situació, és important prendre nota de l'evidència que recolza les connexions que creeu. Aquestes evidències poden provenir de diverses fonts (per exemple, treballs publicats, dades de recerca, coneixement tradicional, opinió d'experts o aportacions de les parts interessades). De la mateixa manera, l'evidència existent pot comportar diferent nivell de solidesa en les conclusions que se'n derivin, variant des de la certesa al desconeixement. No us centreu només en allò que ja coneixeu. Establir aquestes relacions i l'evidència en la qual es recolzen ajudarà l'equip a identificar i prioritzar accions, així com a descobrir punts febles en el model de situació i/o cadenes de resultats (Pas 2A).

Si s'inclouen objectes de benestar humà en el model de situació, cal mostrar de quina manera els factors clau del model afecten aquests objectes, de manera directa o a través de l'estat dels objectes de biodiversitat i dels **serveis ecosistèmics** associats. La figura 7 mostra un exemple de com una amenaça a la biodiversitat també pot ser una amenaça per a la salut humana, així com l'estat d'un objecte i els seus serveis ecosistèmics poden afectar el benestar humà.

FIGURA 7 **Exemple d'un Extracte de Model de Situació que incorpora Objectes de Benestar Humà**



Nota: aquesta figura ofereix una manera alternativa de mostrar la relació entre els objectes de biodiversitat i els objectes de benestar humà que pot connectar amb diferents públics. Consulteu el document de la CMP (2016) Incorporating Social Aspects and Human Wellbeing in Biodiversity Conservation Projects per a més detalls. (Tingueu en compte que és probable que aquestes orientacions s'actualitzin amb el temps).



FOTO: JUSTIN GRUBB

RECURSOS PER A LA FASE D'AVALUACIÓ

CS Library Resources (biblioteca de recursos sobre els *Conservation Standards*. Filtreu per *Assess* (Avaluar) i cerqueu, utilitzant termes com guies, estudis de cas o d'altres segons calgui)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit (un kit d'eines dels Estàndards de Conservació, en anglès. Consulteu les fitxes de consells corresponents dins del kit, així com les seccions Planificar del document Exemples i Recursos)

Casos reals d'aplicacions dels *Conservation Standards* (en anglès)

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Identificació i anàlisi d'amenaces indirectes i oportunitats
- Avaluació de les parts interessades i dels seus interessos principals
- Anàlisi i/o model de situació, descripció narrativa i/o altres formes de representació de les relacions clau de causa-efecte entre els factors que afecten el context del projecte

PLANIFICAR



FOTO: CONSERVATION MANAGEMENT VIC

PLANIFICAR

Aquesta fase del cicle dels *Conservation Standards* es centra en el desenvolupament dels components clau del **pla global de conservació**. Concretament, implica utilitzar i ampliar la feina realitzada en la Fase d'Avaluació per definir i desenvolupar l'abast del projecte, les accions, les teories de canvi i els objectius i fites associades (és a dir, el **pla estratègic**). També implica aclarir les **necessitats específiques d'informació** i els indicadors, així com la manera com es farà el seguiment (**pla de seguiment**), i establir com s'operativitzaran les tasques, tenint en consideració factors institucionals i contextuals (**pla operatiu**). Tal com es mostra a la Figura 8, tota aquesta informació contribueix al pla global de conservació. La Fase 3 Implementar inclou més informació sobre el pla de treball.

FIGURA 8 **Relacions entre els diferents plans**



Font: adaptat de Stewart (2016). Operationalising the Open Standards for the Practice of Conservation

Com passa amb la majoria de fases i passos dels *Conservation Standards*, gran part del que es faci en aquesta fase serà iteratiu. Per exemple, tot i que es desenvolupi un pla operatiu en el Pas 2C, pot ser necessari pensar en la sostenibilitat, els **riscos** i els plans de transició mentre s'estan seleccionant les accions en el Pas 2A. Aquests elements poden ajudar l'equip i els responsables a determinar si cal continuar amb una acció específica o fins i tot amb el projecte en el seu conjunt.

2A. Elaboració del Pla Estratègic: Objectius, Accions, Supòsits i Fites

Objectius

Desenvolupar una idea clara del que es vol aconseguir és un pas inicial essencial per elaborar el pla estratègic. Els **objectius** estan vinculats als objectes clau del projecte (de conservació i/o benestar humà) i en representen l'estat desitjat a llarg termini. Són declaracions formals dels **impactes** finals que s'esperen assolir. Un bon objectiu compleix els criteris SMART: *específic, mesurable, assolible, orientat a resultats i limitat en el temps* (vegeu Annex 2 i Quadre 6). Com en cada pas del pla, els objectius estaran fortament influenciats pels valors de l'equip que participa en la seva elaboració. És important incloure les perspectives de diferents parts interessades.

Idealment, els objectius del projecte haurien d'encaixar i contribuir als objectius més amplis del programa i/o de l'organització. De fet, en alguns casos, el que s'espera que el projecte assoleixi pot estar determinat per l'organització i/o per requisits legals o normatius. Aquestes obligacions externes poden influir, en última instància, en la priorització de les accions de l'equip. Sempre que sigui possible i rellevant, l'equip també hauria de considerar l'oportunitat d'alinear els objectius (i les fites, que es tractaran més endavant) amb iniciatives nacionals, regionals i/o internacionals més àmplies (per exemple, la Convenció Marc de les Nacions Unides sobre el Canvi Climàtic, els Objectius de Desenvolupament Sostenible, el Conveni sobre la Diversitat Biològica o la Declaració de les Nacions Unides sobre els Drets dels Pobles Indígenes) i especificar com el projecte pretén contribuir a aquests esforços més amplis. No cal forçar aquesta connexió, sinó buscar on hi ha solapaments i potencial d'alineació.

Si es fa una avaluació de la viabilitat al Pas 1B, ja s'hauran definit els elements d'un bon objectiu perquè es coneixeran els atributs clau necessaris perquè un objecte estigui en bon estat, quan s'espera assolir l'estat desitjat i què s'ha de mesurar per avaluar-ne l'estat. Desenvolupar un objectiu consisteix simplement a convertir aquesta informació de viabilitat en una declaració d'objectiu. Com a exemple, un objectiu SMART per a l'objecte de biodiversitat del corredor forestal de la Figura 6 podria ser: el 2035, el corredor forestal que connecta la conca del White River amb Los Grillos tindrà almenys 5 km d'amplada i romandrà sense fragmentar.

QUADRE **6**

ESTABLIR BONS OBJECTIUS I FITES

Els bons objectius i les bones fites haurien de complir els següents criteris SMART:

Específic – Definit de forma clara per tal que totes les persones vinculades al projecte entenguin el significat de l'objectiu o de la fita de la mateixa manera.

Mesurable – Definible en relació amb algun tipus d'escala estandarditzada (numèrica, percentatge, fraccions, o qualitativament amb sí/no).

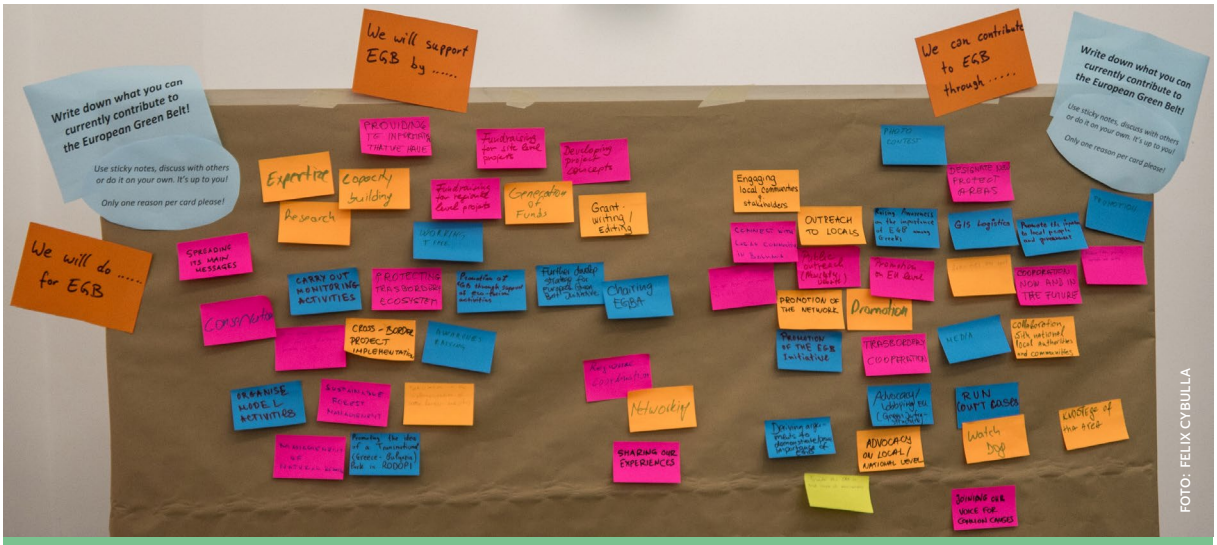
Assolible – Pràctic i adequat al context geogràfic, polític, social i financer del projecte (especialment rellevant per a les fites; els objectius poden mantenir un caràcter més aspiracional).

Orientat a resultats – Denota canvis necessaris en la condició dels objectes, reducció de les amenaces, i/o d'altres resultats clau esperats.

Limitat en el temps – Assolible en un marc temporal concret, en general entre 1 i 10 anys en el cas d'una fita i entre 10 i 20 anys en el cas dels objectius.

Si un projecte inclou objectes de benestar humà, també s'han d'establir objectius per a aquests. Per fer-ho, l'equip pot definir els atributs clau necessaris perquè un objecte de benestar humà estigui en bon estat. En un projecte de conservació, aquests atributs solen estar vinculats als serveis ecosistèmics proporcionats per un objecte de biodiversitat i/o als resultats esperats de les accions de conservació que beneficien directament el benestar humà.

És important tenir en compte que el benestar humà té moltes dimensions, no totes atribuïbles al treball de conservació. Per exemple, un equip de conservació probablement no establiria objectius de benestar humà relacionats amb la reducció dels nivells de colesterol, tot i que la prevenció de malalties cardíaques és important per a la salut humana. Tanmateix, sí que podria establir objectius de benestar humà relacionats amb l'accés a fonts d'aliments, si els objectes de biodiversitat conservats milloren els serveis de pol·linització dels cultius. En alguns casos, però, els projectes poden tenir un enfocament al mateix nivell en biodiversitat i benestar humà. L'equip haurà de definir clarament l'abast del treball en benestar humà i quins objectius de benestar humà tenen sentit per al projecte. De la mateixa manera, és important entendre quan els objectius de conservació i de benestar humà poden entrar en conflicte i cal aclarir què pot i no pot assolir el projecte. Cal recordar que tots els objectius de benestar humà s'han de desenvolupar en col·laboració amb els grups rellevants identificats en l'avaluació de parts interessades.



CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 4

DEFINICIÓ D'OBJECTIUS

Quan utilitzeu l'avaluació de viabilitat per establir objectius, cal revisar com els canvis projectats en el clima poden afectar cada objecte de biodiversitat i assegurar que els objectius reflecteixin un estat futur desitjat que tingui en consideració aquestes projeccions climàtiques i que, a la vegada, sigui assolible. A l'hora d'establir els objectius, cal reflexionar sobre si s'està intentant mantenir o tornar a un estat ecològic històric, si s'accepta el canvi sense intervenir o si es vol influenciar el canvi cap a un estat ecològic futur concret. Fins i tot si l'avaluació d'amenaces indica que un objecte de biodiversitat podria desaparèixer, és millor no eliminar-lo fins que hagueu explorat possibles accions per evitar-ne la desaparició (més endavant en el procés). Cal tenir en compte que potser caldrà revisar els objectius a mesura que s'avanci en el procés de planificació.

En el cas de projectes que tenen com a objectiu principal evitar, reduir o segrestar gasos d'efecte hivernacle (GEH), els objectius haurien de descriure quins ecosistemes i/o zones terrestres i aquàtiques es volen conservar, gestionar i/o restaurar per aconseguir aquest canvi en les emissions de GEH (per exemple: al 2035, almenys 100.000 hectàrees de torberes de páramo als Andes s'han restaurat per segrestar carboni al sòl).

Accions

Un cop es determini què es vol aconseguir en última instància (els objectius), cal definir què cal fer (accions i activitats). Una bona planificació estratègica implica determinar on i com es faran les intervencions, així com on no s'intervindrà. També implica identificar de manera transparent i inclusiva a qui cal influir, qui té el poder històricament i quines veus cal reforçar.

Selecció de Punts Clau d'Intervenció

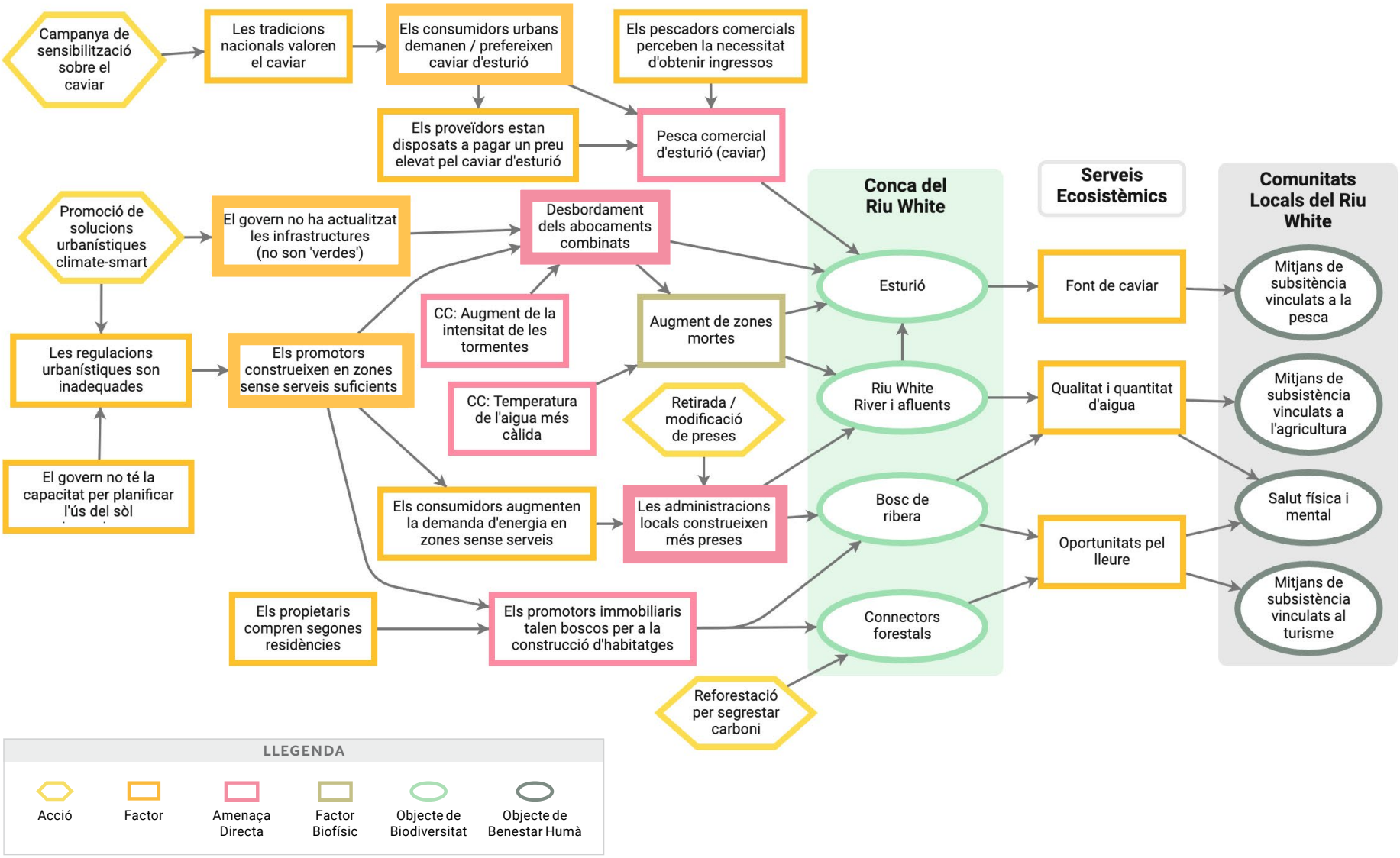
Quan es desenvolupen les accions, cal prioritzar els factors sobre els que cal influir per millorar la situació descrita en l'anàlisi i/o model de situació: aquests són els punts clau d'intervenció. Per identificar aquests punts, cal avaluar tots els factors i, utilitzant les evidències disponibles (inclòs el coneixement tradicional), identificar quins ofereixen millors oportunitats d'impacte i és probable que tinguin el major efecte sobre l'estat de conservació de l'objecte. Algunes consideracions per avaluar el potencial d'impacte inclouen la contribució a la reducció d'amenaces, la capacitat d'influir en múltiples factors del model (incloent-hi les motivacions i les barreres per al canvi de comportament) i la urgència d'abordar el factor (o els seus factors derivats).

En teoria, qualsevol factor d'un model de situació ofereix una oportunitat d'intervenció. En alguns casos, el punt clau d'intervenció és l'amenaça directa (p. ex., eliminar o gestionar espècies invasores) o l'objecte de biodiversitat (p. ex., restaurar un ecosistema). Però en molts altres casos, es pot obtenir un major impacte si s'intervé sobre una amenaça indirecta o una oportunitat que forma part d'una cadena de factors que afecten una amenaça directa (p. ex., influir en polítiques concretes o promoure bones pràctiques de gestió). La capacitat d'influència de l'equip sobre un factor pot dependre de la relació amb els actors implicats en aquest comportament. La Figura 9 mostra un exemple de punts clau d'intervenció i accions (representades com a hexàgons) per abordar-los.



FOTO: ERIC RENSEL

FIGURA 9 **Exemple de Model de Situació amb Punts d'Intervenció Clau (en negreta) i Accions**



Com Decidir On i Com Intervenir

Els punts clau d'intervenció ajuden a determinar on cal considerar aplicar accions de conservació per influir en la situació global. Els *Conservation Standards* defineixen una **acció** com un conjunt d'una o més **activitats** amb un objectiu comú que treballen conjuntament per assolir objectius i fites, dirigint-se a aquests punts clau d'intervenció, optimitzant oportunitats i limitant restriccions[9]. Les accions haurien de complir els criteris següents: *vinculades, centrades, factibles i apropiades* (vegeu l'Annex 2). Les accions s'implementen dins del context d'una **estratègia** més general, que inclou una o més accions i els seus resultats esperats, objectius i fites associades.

Hi ha molts tipus d'accions que es poden utilitzar per a diferents propòsits, com ara la gestió directa d'ecosistemes o espècies, influenciar el comportament de les persones (Quadre 7) o la creació de **condicions favorables** que contribueixin a l'efectivitat de l'estratègia (vegeu la Classificació d'Accions de Conservació IUCN-CMP per a una llista completa dels tipus genèrics d'accions). Partint de l'anàlisi de la situació, cal generar una llista d'accions possibles per influir en els punts clau d'intervenció identificats. Pot ser útil representar en un mapa aquelles accions que es vulguin tirar endavant. Això ajuda a confirmar que es plantegen les accions en els indrets adequats per influenciar els objectes i les amenaces de la manera adequada (Figura 10).

QUADRE **7**

PALANQUES PER AL CANVI DE COMPORTAMENT

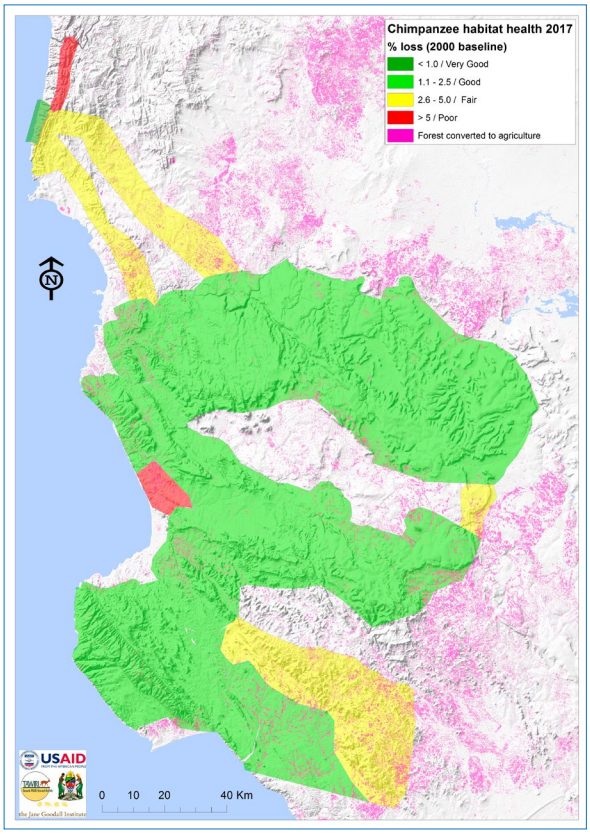
Per promoure el canvi de comportament de les persones, es poden utilitzar un conjunt de palanques (estratègies orientades a influenciar el comportament) basades en els principis establerts per les ciències socials i del comportament. Aquestes palanques ajuden a descriure els camins que connecten les accions amb el canvis desitjats en els estats psicosocials dels actors clau i, finalment, en el seu comportament. Aquestes palanques són més efectives quan s'utilitzen de manera combinada per abordar les diferents motivacions o barreres que els actors tenen a nivell institucional, social i individual. Aquestes palanques inclouen:

- Proporcionar informació i suport (informar/ensenyar)
- Modificar els incentius (p. ex., els costos i beneficis materials, el temps i esforç) (fomentar/incentivar)
- Establir normes i aplicar-les (obligar)
- Utilitzar influències i normes socials (normalitzar)
- Aprofitar qüestions emocionals, valors i interessos (influenciar)
- Dissenyar el context en el que es pren la decisió o es fa una elecció (guiar/empènyer)

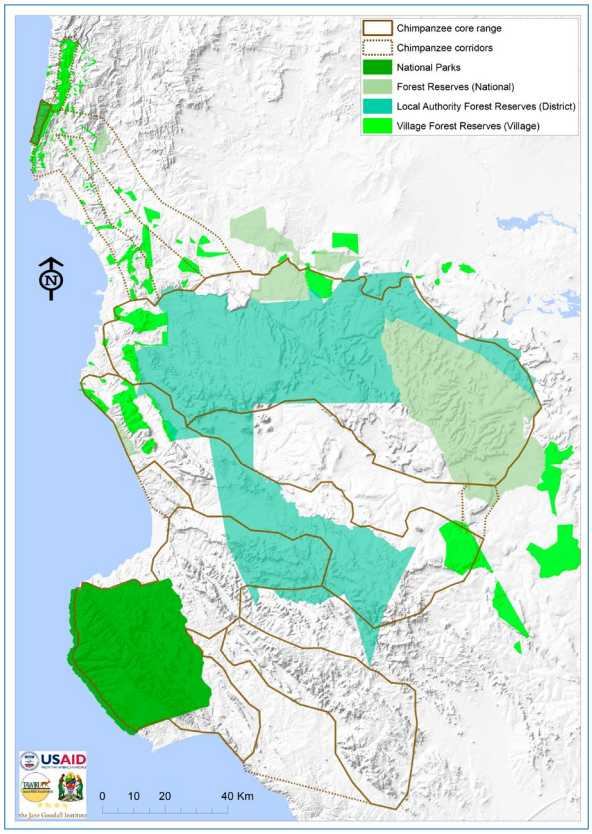
Segons els interessos, el context, els biaixos cognitius, les barreres i les motivacions del comportament de cada actor clau o part interessada, funcionarà millor una combinació d'accions i palanques o una altra.

9 En la versió 5.0 dels CS, hem intercanviat els termes "estratègia" i "acció" respecte a com es feien servir anteriorment per adaptar-nos millor a l'ús que en fa la resta del món. Una acció és ara un component d'una estratègia més àmplia.

FIGURA 10 **Mapes simplificats que expliquen l'estratègia d'una Àrea protegida pels ximpanzés**



Localització de l'amenaça *conversió agrícola i pèrdua d'hàbitat*



Delimitació de l'àrea protegida proposada per reduir la conversió agrícola

Font: adaptat per a l'ús dels Conservation Standards per Lilian Pintea, Jane Goodall Institute

És recomanable testar les accions per veure fins a quin punt funcionen abans d'implementar-les. Si hi ha proves clares que l'acció serà efectiva en el context del projecte, es pot aplicar a l'escala corresponent. Si l'evidència és menys clara o no n'hi ha, potser caldria fer proves addicionals o fer una prova pilot i utilitzar la gestió adaptativa per determinar-ne l'efectivitat en el context del projecte. Si es decideix avançar amb accions que no tenen prou evidència d'efectivitat en el context del projecte, és prudent considerar els riscos que això pot comportar i assegurar que se'n fa un seguiment acurat.

Finalment, és important que el projecte disposi de **salvaguardes ambientals i socials** adequades. Això implica avaluar les propostes d'accions per evitar o mitigar possibles efectes adversos a nivell social i ambiental, especialment sobre les parts interessades amb poca influència i alt interès. Al llarg del projecte, l'equip haurà de considerar regularment la vulnerabilitat, la dignitat, els drets humans, el coneixement tradicional, la propietat de terres i recursos i el patrimoni cultural i les pràctiques de les comunitats afectades. És important identificar conseqüències no desitjades, bucles de retroalimentació i compensacions (*trade-offs*) que puguin afectar les persones, la biodiversitat i el mateix projecte. Tot i que és útil i prudent revisar les salvaguardes socials i ambientals al llarg del cicle del projecte, és especialment important en la fase de disseny de l'estratègia, ja que les estratègies i accions poden requerir adaptacions o consideracions per evitar, minimitzar o mitigar possibles efectes negatius.


FOTO: FELIX CYBULLA

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 5A

IDENTIFICACIÓ D'ESTRATÈGIES PER AUGMENTAR LA RESILIÈNCIA DAVANT DEL CANVI CLIMÀTIC

Podeu considerar una àmplia varietat d'estratègies que abordin tant la complexitat com la incertesa de les respostes ecològiques al canvi climàtic. Aquesta taula mostra com revisar el treball realitzat en els passos anteriors dels *Conservation Standards* (especialment l'avaluació de viabilitat i la classificació d'amenaces) pot ajudar a identificar estratègies per augmentar la resiliència dels objectes davant el canvi climàtic.

Tipus d'intervenció per augmentar la resiliència climàtica	Exemple d'estratègia
Mantenir o millorar la **viabilitat** d'un objecte i augmentar la seva capacitat d'adaptació al canvi climàtic	Protegir zones que permetin la migració dels aiguamolls costaners cap a l'interior a mesura que puja el nivell del mar, acceptant el canvi en la línia de costa
Fomentar **refugis climàtics** protegint i/o restaurant les àrees on es troba l'objecte que poden estar menys exposades als canvis en el clima	Protegir trams d'un rierol on les aportacions d'aigües subterrànies fredes asseguraran l'hàbitat adequat per a espècies de peixos quan altres zones del riu es vagin escalfant
Reduir l'efecte biofísic d'una **amenaça** relacionada amb el clima (per exemple, l'augment de la temperatura de l'aigua) actuant sobre una amenaça no climàtica que contribueix al mateix efecte biofísic	Assegurar la disponibilitat d'hàbitat per a peixos d'aigües fredes protegint la vegetació de ribera que proporciona ombra al riu a mesura que augmenta la temperatura de l'aire
Prevenir la **mala adaptació** humana o accions que augmentin la vulnerabilitat climàtica	Treballar amb Pobles Indígenes per restablir règims naturals de foc en zones on les activitats humanes han alterat la freqüència i la intensitat dels incendis

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 5B

IDENTIFICACIÓ D'ESTRATÈGIES PER MITIGAR LES CAUSES DEL CANVI CLIMÀTIC

La mitigació de les causes del canvi climàtic a partir d'estratègies de gestió d'hàbitats pot ajudar els països a complir amb els compromisos en el marc de l'Acord de París. Aquestes estratègies de mitigació es centren en la conservació, gestió o restauració de boscos, zones humides (incloent-hi manglars i torberes) i terres agrícoles. La taula següent en mostra alguns exemples i com afecten les emissions de gasos d'efecte hivernacle (GEH):

Tipus d'intervenció	Com afecta les emissions de GEH	Exemple d'estratègia de mitigació climàtica
Restaurar manglars	Segresta gasos d'efecte hivernacle (GEH)	Desmuntar infraestructures de control dels nivells d'aigua per restaurar els règims hidrològics naturals i augmentar la cobertura de manglars
Evitar la conversió de boscos	Evita l'emissió de GEH	Reforçar l'aplicació de la llei per evitar la tala de boscos per fer mineria d'or il·legal
Gestionar boscos	Redueix les emissions de GEH	Reforçar les directrius per a la gestió de boscos públics

Supòsits i Teories de Canvi

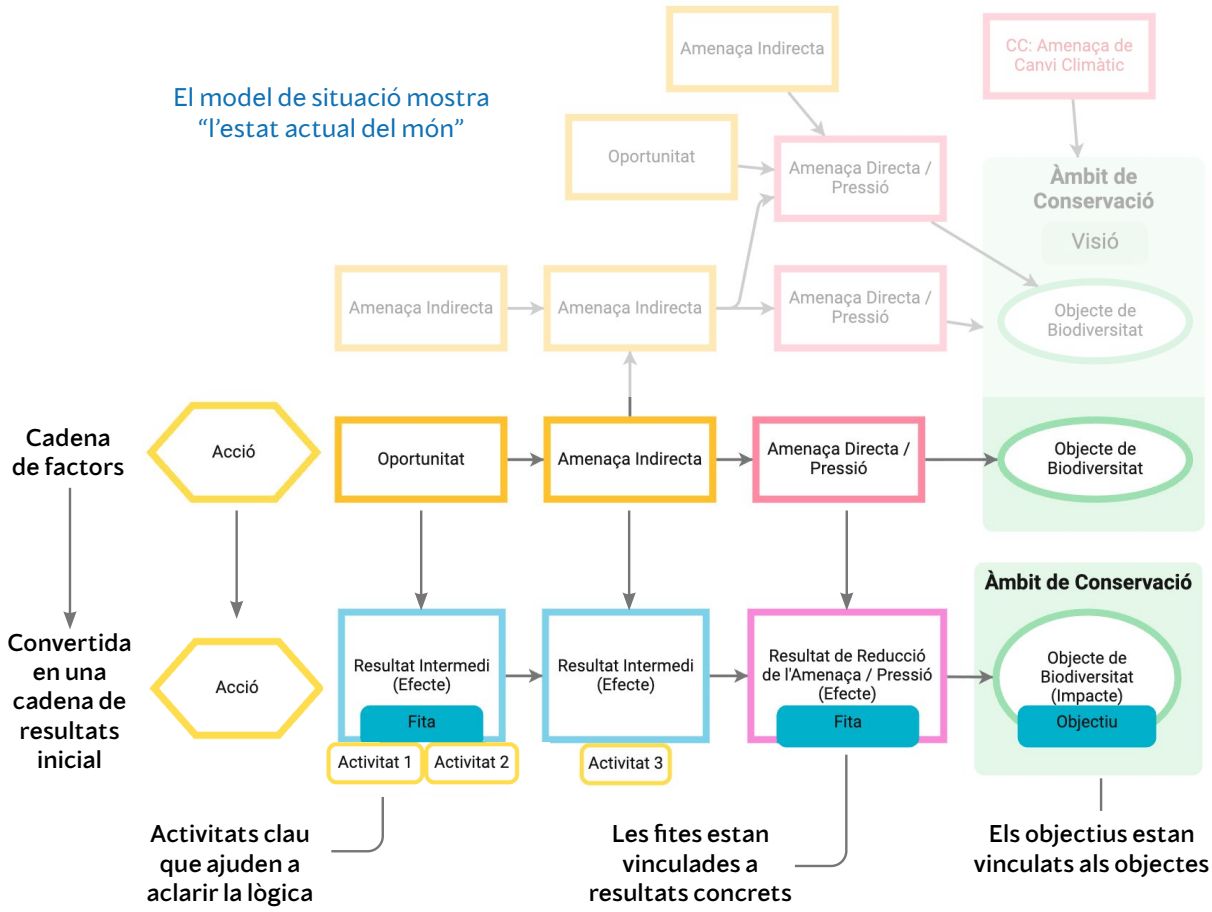
Un cop l'equip hagi seleccionat les accions, cal aclarir els **supòsits** causals que expliquen com es creu que cada acció ajudarà a assolir **resultats intermedis** i els objectius de biodiversitat i benestar humà. Aquests supòsits, així com els supòsits sobre altres factors que són necessaris perquè l'acció tingui èxit, constitueixen la teoria de canvi. La **teoria de canvi** es pot expressar en forma de text, de manera diagramàtica (és a dir, com una **cadena de resultats**) o en altres formats[10].

Si es representa l'anàlisi de la situació mitjançant un model de situació, es pot utilitzar com a base per desenvolupar les cadenes de resultats (la Figura 11 mostra un exemple genèric, mentre que la Figura 12 en mostra un basat en la Figura 9). Fer-ho així ajuda a mostrar de forma explícita com es pretén que l'acció afecti l'estat actual (representat en el model de situació) per assolir l'estat desitjat (representat en la cadena de resultats). Tot i que els resultats i els supòsits de les teories de canvi haurien d'estar basats en evidències existents, alguns supòsits poden no disposar d'evidència suficient. Per tant, l'equip pot tenir dubtes tant sobre si s'assoliran els resultats esperats com sobre possibles efectes no desitjats. És important identificar i prioritzar aquestes manques d'evidència per tal d'abordar-les (per exemple, la línia discontínua de la Figura 12 indica una incertesa en els supòsits de l'equip).

10 Tot i que algunes persones consideren que les cadenes de resultats són el mateix que els **marcs lògics** (*logframes*) o els models lògics, hi ha diferències importants entre ells. Els marcs lògics ofereixen una manera senzilla d'organitzar objectius i fites, però, a diferència de les cadenes de resultats, no estableixen explícitament la connexió entre accions, fites i objectius. Els models lògics s'assemblen més a les cadenes de resultats, però aquestes tenen la flexibilitat de mostrar més detall, ramificacions i la relació directa entre un resultat i un altre.

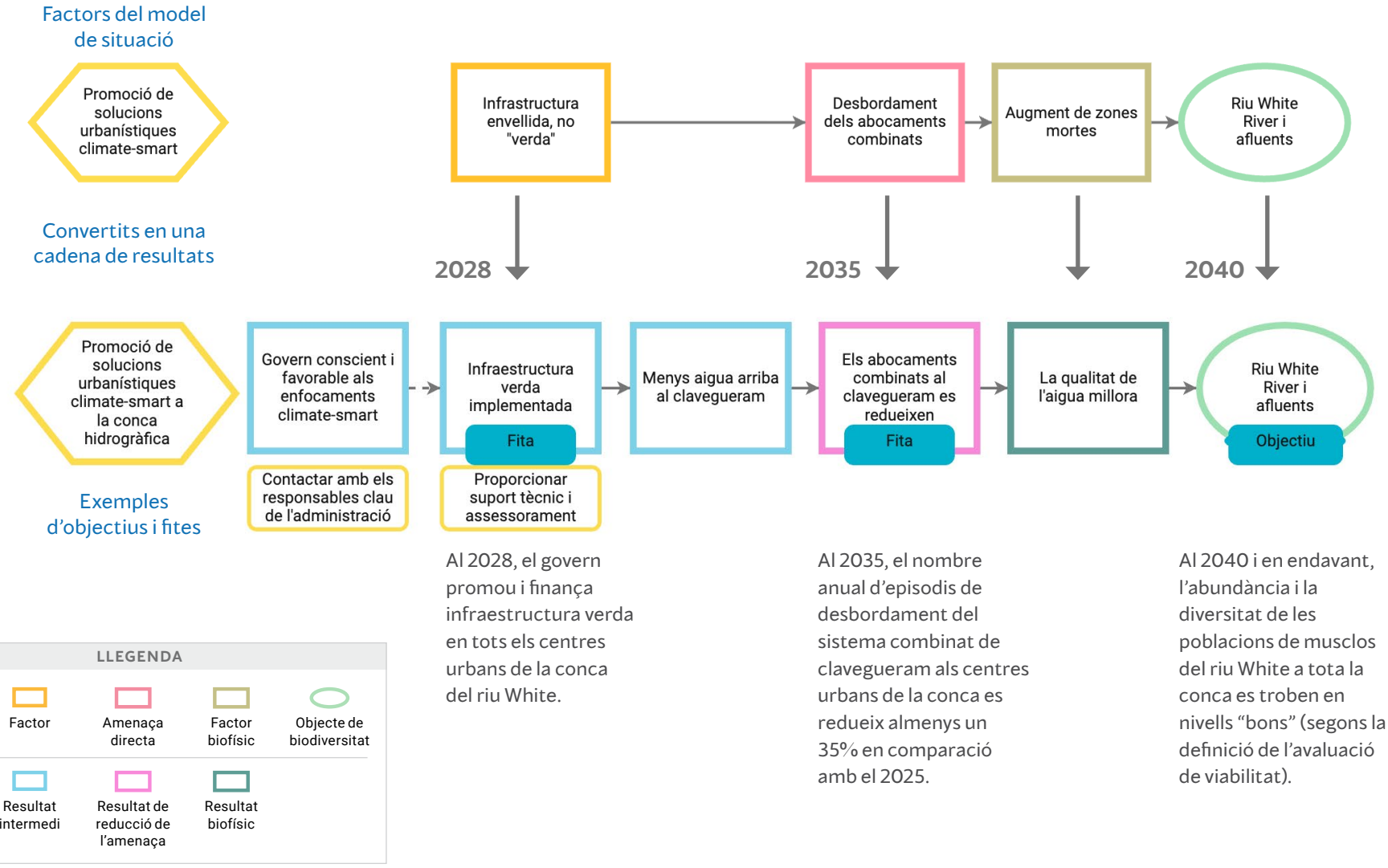
Sovint, les cadenes de resultats (i, de manera més general, les teories de canvi) inclouran **activitats** clau necessàries per implementar l'acció amb èxit. Afegir aquestes activitats pot ajudar a aclarir com s'espera assolir un o més resultats específics. També és útil assegurar que els resultats incloguin informació sobre estats psicològics i socials clau (**estats psicosocials**), incloent-hi les creences, actituds, coneixements i el context que influeixen en el comportament dels actors. Això ajudarà a aclarir per què es pensa que determinades activitats conduiran a resultats de canvi de comportament. Aquest és un bon moment per reflexionar sobre la capacitat de l'equip per formular supòsits acurats sobre els actors implicats, el seu comportament i les dinàmiques de poder o barreres que poden afrontar en intentar canviar la situació.

FIGURA 11 **Factors d'un Model de Situació genèric amb Cadena de Resultats associada**



La cadena de resultats mostra els resultats esperats: "l'estat desitjat del món"

FIGURA 12 **Exemple de Cadena de Resultats per Promoure Solucions Urbanístiques que tinguin en consideració el canvi climàtic en una conca hidrogràfica**



Si l'equip ha identificat objectes de benestar humà en el model de situació, també caldria utilitzar la teoria de canvi per mostrar com es pensa que les accions del projecte milloraran aquest benestar (la Figura 13 ofereix un exemple de com els serveis ecosistèmics poden contribuir al benestar humà).

Cal tenir en compte que els equips de conservació sovint també treballen en qüestions socials rellevants que generen beneficis i responen a interessos que van més enllà de la biodiversitat (per exemple, reforçar les capacitats per a una bona governança o promoure mitjans de vida sostenibles). En aquests casos, l'acció de conservació aporta beneficis socials al servei dels objectius de conservació. És útil aclarir quan les accions de conservació contribueixen als objectes de benestar humà a través dels serveis ecosistèmics i quan hi contribueixen més directament mitjançant les mateixes accions de conservació. La Figura 14 mostra aquestes relacions de manera genèrica, mentre que la Figura 15 il·lustra un exemple concret en què una acció d'eco-certificació podria contribuir al benestar humà tant de manera directa mitjançant l'augment dels ingressos dels treballadors forestals (que també és un resultat necessari per a la conservació) com indirectament, a través dels serveis ecosistèmics.

FIGURA 13 **Exemple d'un extracte d'una Cadena de Resultats amb Serveis Ecosistèmics i Objectes de Benestar Humà**

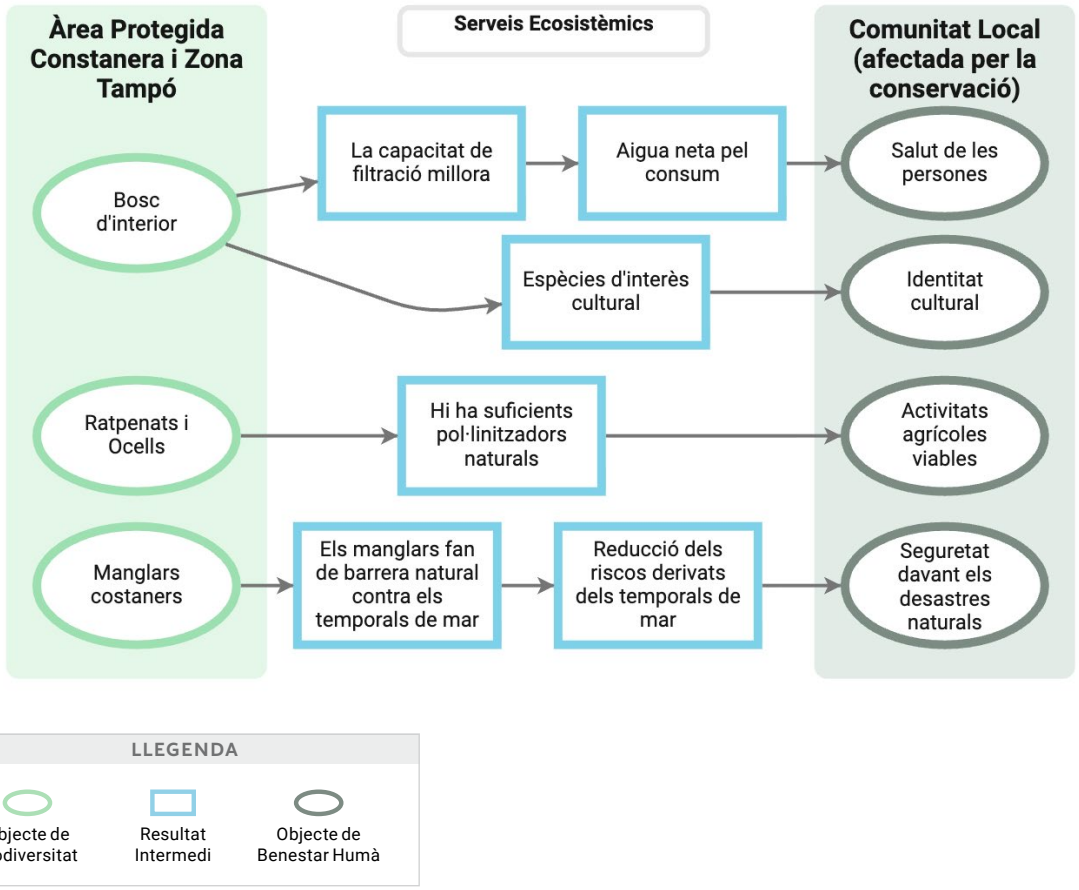


FIGURA 14 **Esquema general que explica com les accions de conservació poden contribuir al benestar humà**

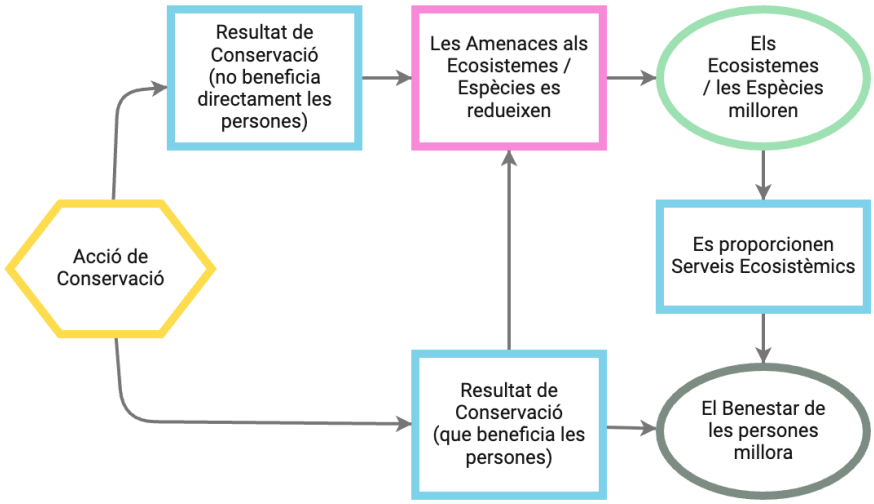
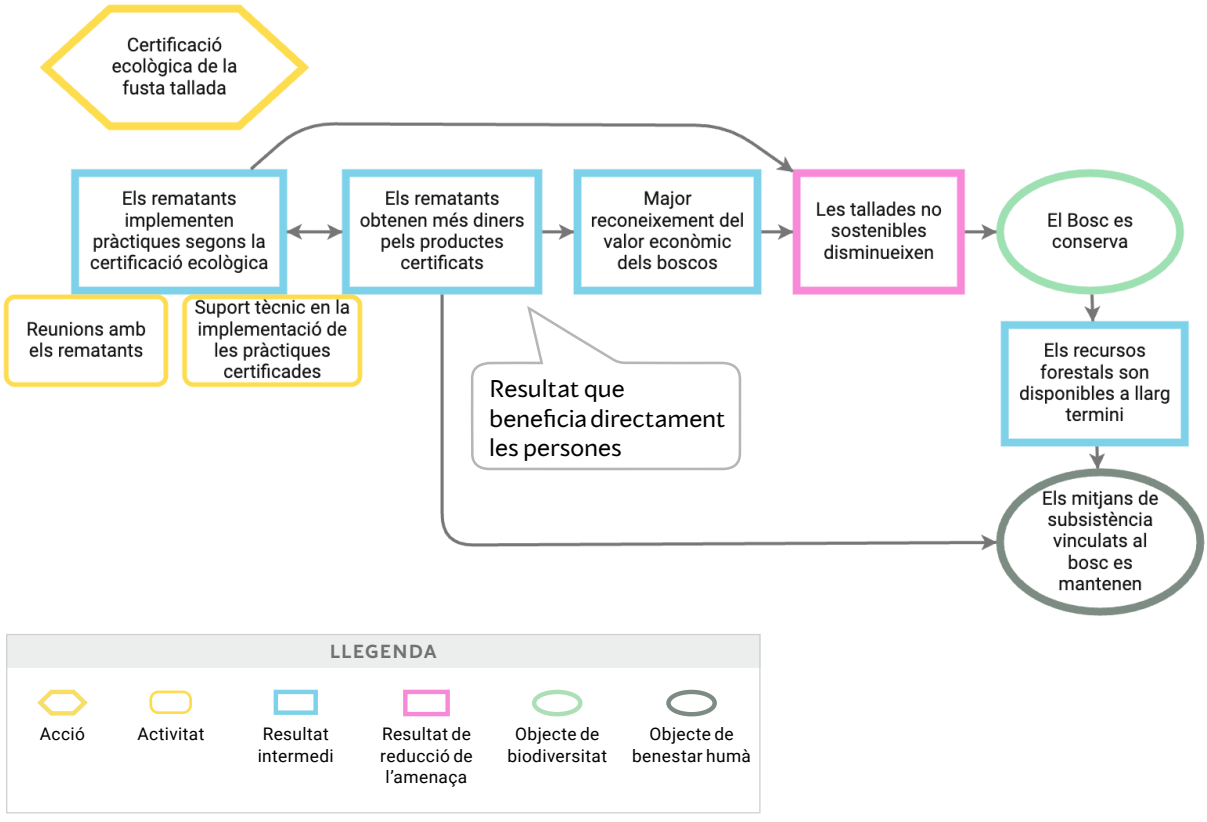
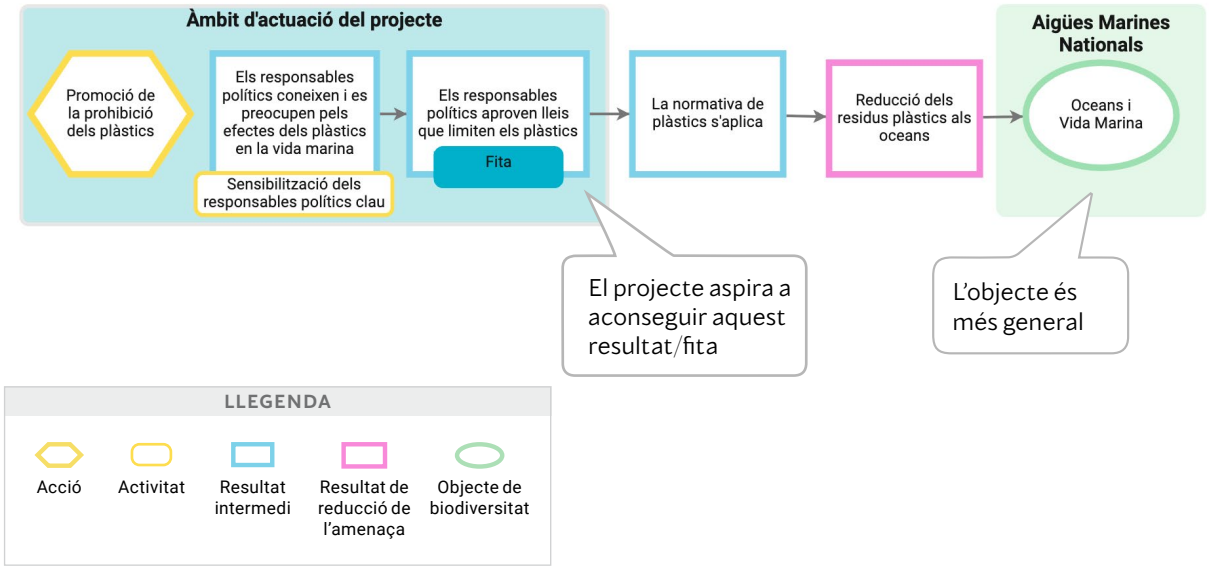


FIGURA 15 **Exemple d'una acció de conservació que beneficia directament les persones**



Les cadenes de resultats es poden utilitzar per mostrar tant els **efectes** de la feina feta pel projecte com els resultats a més llarg termini, que poden anar més enllà de l'àmbit d'actuació i/o de la durada del projecte. Alguns projectes poden aspirar a aconseguir millores directes en els objectes, mentre que d'altres poden tenir com a objectiu arribar només fins a un resultat de reducció d'amenaça (per exemple, reducció de la quantitat de residus plàstics als oceans, Figura 16) o fins i tot a un resultat intermedi (per exemple, que els responsables polítics aprovin lleis que limitin l'ús de plàstics). En aquests darrers casos, el resultat final de reducció de l'amenaça i/o de conservació pot quedar més implícit que no pas explícit.

FIGURA 16 **Exemple d'un projecte amb un àmbit d'actuació no vinculat directament a la biodiversitat**



Fites

Les **Fites** són declaracions formals que detallen els resultats (o resultats intermedis dins de les cadenes de resultats) que es consideren necessaris per assolir els objectius. Les fites especifiquen el grau de canvi que l'equip considera necessari aconseguir a curt i mig termini. Han de descriure clarament quins actors hi estan implicats i quins comportaments es volen promoure o modificar. Les bones fites (i també els objectius) compleixen els criteris SMART: *específiques, mesurables, assolibles, orientades a resultats* i *limitades en el temps* (vegeu Annex 2).

Tal com es mostra a la Figura 12, les fites estan vinculades als resultats necessaris perquè la teoria de canvi sigui coherent. Generalment, és recomanable establir una fita relacionada amb l'amenaça directa (excepte si aquesta queda fora de l'àmbit d'actuació, tal com s'il·lustra a la Figura 16). Aquesta fita sobre l'amenaça directa (i el seu valor desitjat) hauria d'estar informada per l'objectiu establert per a l'objecte de biodiversitat. És important analitzar cada fita per definir-ne adequadament l'abast i assegurar que compleixi els criteris de qualitat. Sovint caldrà adoptar un enfocament iteratiu, revisant i ajustant les fites (i/o les accions i les teories de canvi associades) a mesura que es disposi de nova informació. El Quadre 8 inclou consideracions addicionals per a l'establiment de fites.

Els objectius i les fites definides en les teories de canvi representen allò que es vol aconseguir. Juntament amb la teoria de canvi, ajuden a clarificar els supòsits sobre com les accions conduiran als resultats desitjats i com es mesuraran els avenços del projecte.

Pla estratègic – Integrant-ho tot

Cal recollir i documentar formalment l'abast del projecte, l'anàlisi de la situació i les accions (incloent-hi les teories de canvi, els objectius i les fites) dins del pla estratègic (vegeu la Figura 8). Establir un sistema estructurat i digitalitzat que vinculi les accions amb els resultats, objectius i fites millorarà el seguiment i la rendició de comptes. Segons les necessitats i el nivell de detall requerit, aquest sistema pot anar des d'una taula senzilla fins a una eina més completa, com ara una base de dades amb una jerarquia de carpetes per organitzar i emmagatzemar documents. Disposar d'un sistema clar ajudarà a mantenir totes les dades i la documentació rellevant organitzades, accessibles i fàcilment actualitzables.

QUADRE **8**

ALTRES CONSIDERACIONS PER ESTABLIR FITES

Algunes consideracions importants a l'hora d'establir fites (més enllà dels criteris SMART) inclouen:

- Utilitzar informació existent per desenvolupar les fites. Quan sigui possible, és útil entendre les condicions actuals o de base per determinar quant ha de canviar la situació actual per aconseguir els resultats desitjats.
- Quan sigui adequat i hi hagi informació disponible, utilitzar models teòrics, aportacions d'experts i altres evidències per establir els valors numèrics de les fites (i dels objectius).
- Aclarir quant canvi cal assolir per observar resultats de conservació. Idealment, s'hauria de treballar retrocedint des de l'objectiu i/o resultats intermedis per determinar quant de cada fita prèvia cal per mantenir la cadena de resultats en funcionament.
- Atès que múltiples accions poden contribuir a un únic resultat, a l'hora d'establir una fita per a aquest resultat, considereu l'efecte acumulatiu de totes aquestes accions.



RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Objectius per a cada objecte de biodiversitat i, si escau, pels objectes de benestar humà
- Identificació de punts clau d'intervenció i possibles accions
- Priorització de les accions identificades
- Teories de canvi que aclareixin els supòsits sobre com les accions i activitats previstes porten als resultats esperats
- Fites per als resultats intermedis clau
- Pla estratègic finalitzat

2B. Elaboració del Pla de Seguiment, Avaluació i Aprenentatge

Aquest pas inclou l'elaboració de protocols de seguiment, avaluació i aprenentatge per desenvolupar un **pla de seguiment** integral. El pla de seguiment ajudarà a fer el seguiment dels avenços cap als objectius i les fites establertes, avaluar el progrés al llarg de la teoria de canvi i dels supòsits clau associats, respondre a les necessitats d'informació relacionades amb les incerteses identificades anteriorment (per exemple, en l'anàlisi de situació, la selecció d'accions o les teories de canvi). El pla de seguiment també serà útil per identificar els recursos necessaris per a la implementació, desenvolupar un calendari per a la recollida i anàlisi de dades i reflexionar sobre els possibles riscos. El nivell de rigor i el tipus de seguiment que es realitzi dependran del grau de confiança en els supòsits clau (és a dir, del nivell d'evidència que els sustenta), de les conseqüències de cometre errors, de l'etapa del projecte i dels recursos disponibles.

Públics objectiu i necessitats d'informació

Per començar a desenvolupar el pla de seguiment, cal especificar els **públics objectiu** i les seves **necessitats d'informació**. Un **seguiment** eficaç utilitza la mínima quantitat de recursos financers i humans per proporcionar la informació necessària per abordar les principals incerteses i/o determinar si el projecte avança correctament i està assolint els objectius establerts.

Com a primer pas, cal determinar per a qui es fa el seguiment, què necessiten saber per prendre decisions, quan necessiten aquesta informació i quin nivell de rigor és necessari per satisfer les seves necessitats. Per exemple, un tipus de públic objectiu pot ser el finançador del projecte, que necessita saber que els seus fons s'estan utilitzant correctament.



FOTO: ERICA COCHRANE

Un altre tipus de públic poden ser les parts interessades (incloent-hi pobles indígenes i comunitats locals), que volen saber si les seves preocupacions i interessos estan sent atesos. Un públic clau per al seguiment és sempre el mateix equip del projecte. El seguiment és essencial per ajudar l'equip a controlar la implementació de les accions i l'assoliment dels objectius i fites, testar els supòsits de les teories de canvi, reduir incerteses, aprendre de la informació recollida i millorar la programació actual i futura. La Taula 2 mostra un llistat de públics objectiu habituals i les seves necessitats d'informació típiques.

Centrar els esforços de seguiment en els supòsits principals (il·lustrats en el model de situació i les cadenes de resultats) i en les principals incerteses identificades permet recopilar només la informació que serà realment útil per abordar necessitats específiques d'informació (per exemple, estat de les amenaces, assoliment de resultats, àrees d'incertesa).

Si el seguiment està dissenyat per entendre per què les accions funcionen o no, cal monitoritzar els resultats, objectius o fites, i també els altres factors que poden contribuir o dificultar l'assoliment dels resultats desitjats. Això pot incloure el seguiment de barreres i condicions facilitadores fora del control del projecte, així com els canvis en el comportament i els estats psicosocials relacionats dels actors clau. A l'hora de prioritzar les necessitats d'informació, és útil pensar en els riscos de no disposar d'aquesta informació, com es farà servir la informació per a la presa de decisions de gestió i si és factible abordar aquestes necessitats dins dels recursos i el calendari del projecte.

TAULA 2 **Públics objectiu habituals i les seves necessitats típiques d'informació**

PÚBLIC OBJECTIU	NECESSITATS TÍPIQUES D'INFORMACIÓ / INTERESSOS
Equip del projecte i socis	L'equip està implementant les activitats segons el previst? L'equip està assolint els objectius dins dels terminis esperats i els supòsits són vàlids? Què funciona, què no funciona i per què? Com es poden millorar les estratègies?
Finançadors	S'estan implementant les activitats segons el previst? El projecte està assolint els objectius dins dels terminis establerts? Són vàlids els supòsits del projecte?
Parts interessades	S'estan implementant les activitats segons el previst? Com afectarà el projecte aquestes parts?
Comunitat de conservació	Què ha funcionat, què no ha funcionat i per què? Què es pot generalitzar d'aquest projecte a altres contextos?
Acadèmics i estudiants	Què ha funcionat, què no ha funcionat i per què?
Auditors i entitats certificadores	El projecte compleix les lleis i normatives? Està seguint les bones pràctiques?

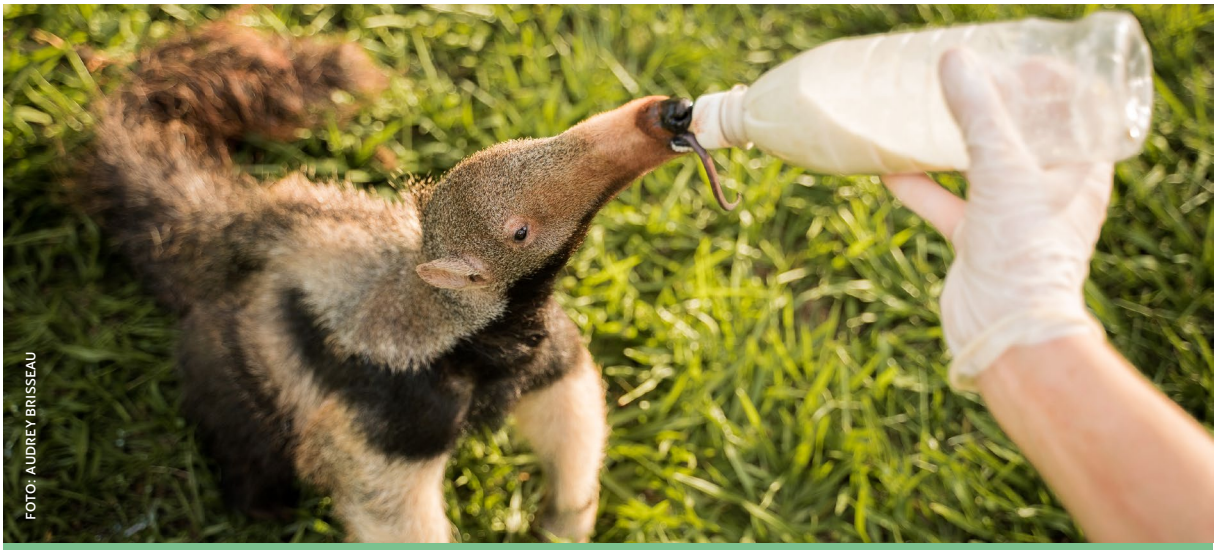


FOTO: AUDREY BRISSEAU

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 6

SEGUIMENT DELS EFECTES I DE LES ESTRATÈGIES RELACIONADES AMB EL CANVI CLIMÀTIC

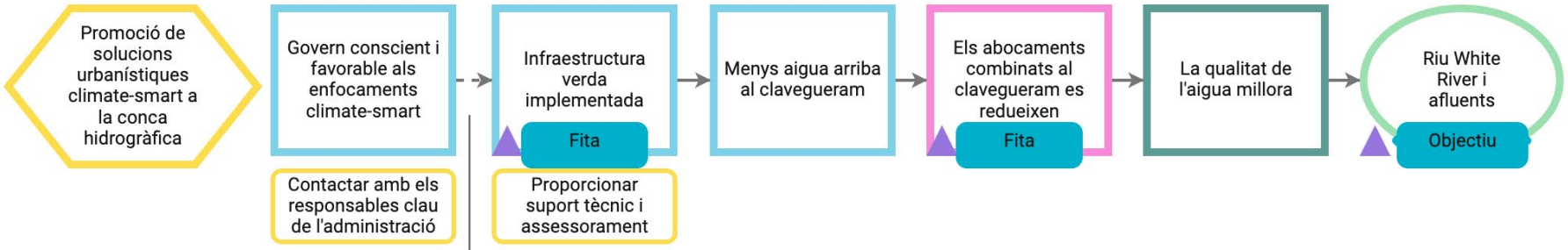
Tot i que la gestió adaptativa sempre és important, és especialment crítica quan es treballa amb la variabilitat i la incertesa associades als impactes del canvi climàtic. Per fer el seguiment del clima i/o de la reacció de determinades espècies i ecosistemes al canvi climàtic, pot ser necessari utilitzar sistemes de seguiment especials (per exemple, indicadors específics de la humitat del sòl, la freqüència i la intensitat de les tempestes). És important identificar nivells llindar per a indicadors específics (per exemple, el llindar entre "bo" i "regular" en l'avaluació de viabilitat) per utilitzar-los com a desencadenants per valorar afegir, modificar o eliminar estratègies o per reconsiderar un objecte.

Indicadors

Un cop identificats els públics objectiu i les necessitats d'informació, el següent pas és definir les dades d'**indicadors** específics i qualsevol altra informació que cal recollir per respondre a aquestes necessitats. Els bons indicadors compleixen els criteris de ser *mesurables, precisos, consistents* i *sensibles*, i han d'estar vinculats a factors clau, resultats o supòsits del model de situació o teoria del canvi (vegeu Annex 2). Tingueu en compte que alguns indicadors poden ser qualitatius i d'altres quantitatius. De la mateixa manera, quan sigui rellevant, els indicadors també haurien d'estar informats per les perspectives i els valors respecte la biodiversitat de pobles indígenes i comunitats locals.

Mitjançant el model de situació, teories de canvi, objectius i fites, s'aclareix l'enfocament i es prioritzen les necessitats d'informació. Aquestes poden incloure: abordar llacunes en el model de situació, testar supòsits en el model de situació i en les cadenes de resultats, i demostrar els avenços cap a l'assoliment de les fites establertes. Fixar-se en aquests elements ajuda a reduir un conjunt gairebé infinit d'indicadors possibles a una llista més manejable i a proporcionar un marc sòlid per a la recollida de dades, l'anàlisi, l'**avaluació** i l'aprenentatge. La Figura 17 mostra un exemple de com les teories de canvi i les fites SMART associades poden ajudar a seleccionar els indicadors. Heu d'intentar recollir només la quantitat mínima de dades necessàries per satisfer les necessitats d'informació crítiques. A mesura que es fa el seguiment del progrés en la teoria del canvi, cal tenir en compte que pot haver-hi factors importants fora del control de l'equip però que poden influir significativament en l'èxit de l'acció (per exemple, la situació política o les forces del mercat). En aquests casos, pot ser útil fer el seguiment d'aquests factors amb un conjunt limitat d'indicadors per ajudar a interpretar si s'estan assolint els resultats esperats (i per què o per què no).

FIGURA 17 **Cadena de Resultats amb indicadors potencials per a la Promoció de solucions urbanístiques adaptades al Canvi Climàtic**



Exemples d'indicadors

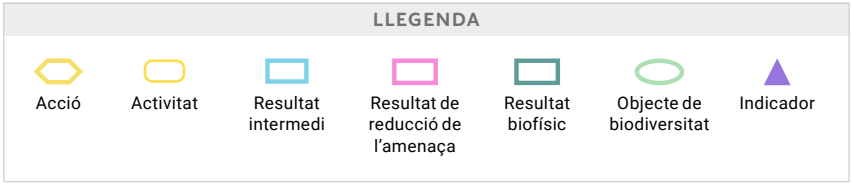
La línia de punts indica incertesa en les relacions

% de centres urbans de la conca on el govern promou i finança infraestructura verda

Nombre d'episodis de desbordament del sistema de clavegueram combinat (CSO) per any

Abundància de musclos a tota la conca hidrogràfica

Nombre d'espècies (diversitat d'espècies) a tota la conca

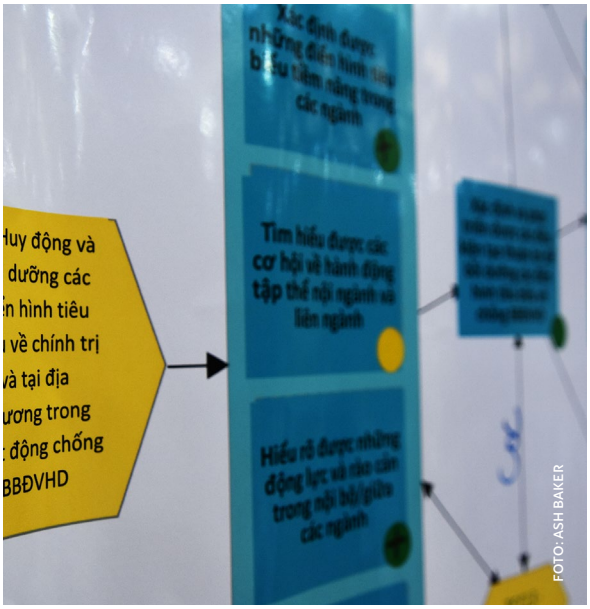


Mètodes

A mesura que es desenvolupen els indicadors i s'identifiquen les necessitats clau d'informació, cal pensar com es mesuraran (és a dir, quins **mètodes** es faran servir). Alguns exemples de mètodes poden anar des de realitzar transectes per detectar fauna salvatge fins a descarregar imatges de satèl·lit per identificar patrons d'ús del sòl o fer entrevistes a persones clau per comprendre actituds, creences, coneixements i comportaments de les parts interessades. Els mètodes haurien de ser *exactes, fiables, cost-efectius, factibles* i *apropiats* (vegeu Annex 2). Sempre que sigui possible, els mètodes de seguiment haurien de ser participatius, no extractius i tenir en consideració les preocupacions sobre privacitat i sobirania de les dades.

A l'hora d'escollir un mètode, l'equip veurà que de vegades hi ha un compromís entre el cost d'un mètode i la seva precisió i fiabilitat. La clau és seleccionar el mètode més cost-efectiu que garanteixi que les dades siguin prou precises i fiables per satisfer les necessitats de gestió. Segons les necessitats, potser no caldrà recollir dades primàries, sinó que es poden aprofitar dades existents. Per exemple, una manera d'obtenir dades sobre una determinada població de peixos seria descarregar els registres de captures publicats per una agència governamental a Internet. En alguns casos, però, caldrà recollir dades primàries.

És útil documentar els protocols específics que es fan servir per implementar els mètodes. Això ajudarà en la interpretació de dades i en el seguiment futur dels mateixos indicadors per detectar patrons al llarg del temps. Idealment, l'equip hauria de provar i ajustar indicadors i mètodes abans d'utilitzar-los. Per exemple, caldria provar els instruments de mesura per assegurar que proporcionen les dades necessàries i que no són susceptibles de malinterpretació. De la mateixa manera, recollir dades de referència (línia base) des del principi pot ajudar a testar els mètodes. Si no es poden establir línies de base durant els primers mesos del projecte, probablement caldrà revisar els mètodes o els indicadors.



Pla de seguiment — Integrant-ho tot

Els públics objectiu, necessitats d'informació, indicadors i mètodes formen part del pla de seguiment. El pla també hauria d'especificar aproximadament quan, on i qui recollirà les dades (vegeu la Taula 3 com a exemple de pla de seguiment). A mesura que es desenvolupa el pla de seguiment, cal considerar com el procés de recollida de dades pot afectar les parts interessades i com s'emmagatzemarà aquesta informació (abordant qualsevol preocupació sobre la privacitat o sobirania de les dades). Com a part de la planificació del treball i del pressupost (Fase 3), l'equip hauria d'incloure temps i recursos financers per implementar les **activitats de seguiment** i la gestió de dades.

Finalment, i en preparació de les Fases 3 (Implementar) i 4 (Analitzar i Adaptar), l'equip hauria de considerar protocols que defineixin com es gestionaran i s'accedirà a les dades i com es preveu analitzar i utilitzar la informació per satisfer les necessitats d'informació dels públics clau. Incorporar informació sobre els indicadors, mètodes i dades de suport en un sistema estructurat que vinculi les accions amb els resultats, objectius i fites facilitarà la capacitat de l'equip per sintetitzar tota aquesta informació. A més, pensant en la Fase 5 (Compartir), també és útil començar a planificar la creació de repositoris de dades públics amb protocols clars de recollida i gestió de dades perquè altres equips i persones puguin entendre-les, utilitzar-les i reproduir-les.

TAULA 3 **Extracte d'un pla de seguiment per promoure solucions urbanístiques que tenen en consideració el canvi climàtic**

ELEMENT	INDICADORS / VARIABLES	ACTIVITAT DE SEGUIMENT	QUI	TERMINI
FITA CLIMA-1. Al 2028, el govern promou i finança infraestructura verda en tots els centres urbans de la conca del riu White	% de centres urbans de la conca on el govern promou i finança infraestructura verda	Revisar els registres del govern provincial Consultar amb funcionaris locals dels centres urbans	LS	T4, 2027 T4, 2028
FITA CLIMA-2. Al 2035, el nombre d'episodis de desbordament del sistema de clavegueram combinat (CSO) als centres urbans de la conca es redueix almenys un 35% respecte al 2025	Nombre d'episodis de CSO per any	Consultar el mapa del sistema de clavegueram (amb dades de durada dels episodis)	LS	Anualment, a partir de 2028 (línia base 2025)
OBJECTIU. Al 2040 i posteriorment, l'abundància i diversitat de les poblacions de musclos del riu White a tota la conca es mantenen en nivells "bons" (segons l'avaluació de viabilitat)	Abundància de musclos a tota la conca Nombre d'espècies (diversitat d'espècies) a tota la conca	Descarregar dades d'un institut de recerca, centrant-se en punts de descàrrega i aigües avall	AM, JB	2025-2040 (línia base 2025) Cada cinc anys
INCERTESA. La conscienciació o el suport del govern cap a la infraestructura verda conduirà a la promoció i finançament actius? Hi ha barreres importants per a aquest comportament que no s'hagin considerat? Aquestes barreres són prou significatives per impedir aquest comportament?	Evidència de conscienciació o suport governamental envers la infraestructura verda Identificació de barreres importants per al suport *Feedback* de converses amb funcionaris governamentals	Consultar funcionaris governamentals Recerca d'experiències en altres àrees	LS, AM, JB	2026

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Definició del públic objectiu, les seves necessitats d'informació i dels canals de comunicació preferents
- Definició dels indicadors i mètodes
- Finalització del pla de seguiment, d'avaluació i d'aprenentatge

2C. Elaboració del Pla Operatiu

Els projectes de conservació són, en última instància, implementats per persones i institucions. Fins i tot els millors plans estratègics i de seguiment tenen poca utilitat si no es poden posar en pràctica. Amb això en ment, aquest pas detalla com desenvolupar un pla operatiu per al projecte. Els components clau d'un **pla operatiu** són:

- **Capacitat de les persones, habilitats i altres recursos no financers** necessaris per implementar el projecte i què cal fer per desenvolupar aquests recursos, incloent la creació d'aliances. Es poden utilitzar les teories de canvi i activitats per fer estimacions generals de temps i identificar les habilitats necessàries per implementar les accions i les activitats de seguiment associades. També és útil revisar el treball inicial d'identificació de l'equip i de les principals habilitats i mancances detectades.

- **Finançament** necessari per implementar el projecte i inventari de les fonts de finançament actuals i potencials. Per identificar el finançament necessari, l'equip hauria de desenvolupar estimacions generals utilitzant les anàlisis de capacitat, habilitats i altres recursos. Cal assegurar que s'inclouen les despeses importants en equipament (per exemple, vehicles). De nou, les teories de canvi proporcionaran un bon marc per fer aquestes estimacions generals.

- **Factors de risc** rellevants pel projecte i com es poden abordar. Un factor de risc és un esdeveniment o condició incerta que, si es produeix, té un efecte negatiu sobre almenys un element del projecte (per exemple, temps, cost, abast o qualitat). Els riscos es poden subdividir en riscos programàtics que afecten la situació (per exemple, inestabilitat política, sequera) i riscos operatius que afecten la capacitat d'implementar el projecte (per exemple, canvi en el lideratge organitzatiu, capacitat limitada dels socis). Una avaluació de riscos hauria de valorar tant la probabilitat que el factor de risc es produeixi com l'impacte o la gravetat del factor de risc si es produeix. L'objectiu d'una avaluació de riscos és identificar problemes que podrien afectar negativament la capacitat del projecte per implementar accions clau de manera efectiva i/o assolir objectius de conservació, incloent-hi qualsevol impacte sobre els titulars de drets i altres parts interessades. Una avaluació de riscos també identifica accions addicionals necessàries per mitigar o evitar aquests riscos. Per tant, l'avaluació de riscos és una entrada important per a la selecció d'accions (Pas 2A). Una plantilla d'avaluació de riscos (definida per l'organització, si escau) és útil per documentar i valorar els riscos, prioritzar els esforços i tornar a avaluar els riscos a mesura que el projecte evoluciona.

- **Salvaguardes socials** que l'equip té establertes per protegir les persones i les comunitats dels impactes adversos. Aquestes salvaguardes tenen com a objectiu assegurar que es respectin i protegeixin els drets, el benestar i els interessos dels grups vulnerables o marginats. Alguns exemples de mecanismes de salvaguarda social inclouen el consentiment lliure, previ i informat (CLPI) per a comunitats indígenes, mecanismes de resolució de greuges i formació del personal en pràctiques ètiques.

- **Estratègia de transició** per aclarir quant durarà el projecte i com es garantirà la sostenibilitat dels assoliments del projecte més enllà de la participació de l'equip. Tot i que s'inclou aquest element dins del pas del pla operatiu, és important considerar les opcions de sostenibilitat i transició des de l'inici del projecte. Fer-ho ajuda a assegurar que les accions associades s'incloguin en el pla de treball i es puguin adaptar a mesura que el projecte evolucioni. Ignorar aquests factors pot generar expectatives poc realistes entre l'equip del projecte i les parts interessades, i això pot esdevenir cada vegada més difícil de gestionar amb el temps.

Els dos primers components d'un pla operatiu formen tècnicament la base per desenvolupar un pla de treball (general) i un pressupost, els quals es tracten amb més detall a la Fase 3. El nivell de detall i la formalitat del pla operatiu variarà en funció de la mida i la complexitat del projecte. Els projectes petits poden tractar aquests temes de manera breu, mentre que els projectes grans i complexos poden requerir un tractament extens i formal de cadascun.

Al finalitzar la Fase de Planificació, ja es disposarà de la major part dels components d'un pla de conservació (Figura 8). Segons les necessitats, es pot compilar aquesta informació en un pla formal. O, si utilitzeu un programari com Miradi, es pot mantenir aquesta informació dins del sistema i generar els plans i la documentació rellevant quan sigui necessari. Això crea un pla "viu" que es pot actualitzar fàcilment a mesura que el projecte evoluciona. També permet la vinculació contínua de dades, com ara pressupostos, amb altres sistemes dins de l'organització.

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Avaluació dels recursos humans, financers i d'altres tipus
- Avaluació dels riscos i identificació d'accions de mitigació
- Salvaguardes socials
- Estimació de la durada del projecte i estratègia de transició

RECURSOS PER PLANIFICAR

CS Library Resources (biblioteca de recursos sobre els *Conservation Standards*. Filtreu per *Plan* (Planificar) i cerqueu, utilitzant termes com guies, estudis de cas o d'altres segons calgui)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit (un kit d'eines dels Estàndards de Conservació, en anglès. Consulteu les fitxes de consells corresponents)

Casos reals d'aplicacions dels *Conservation Standards* (en anglès)



FOTO: SARA ESTLANDER

IMPLEMENTAR



FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

IMPLEMENTAR

En aquesta fase tan important, l'equip utilitzarà els principis de gestió de projectes per posar en acció la planificació feta a les Fases 1 i 2. La Fase 3 implica desenvolupar i implementar plans de treball específics (Figura 8), alhora que es garanteixen els recursos suficients (persones, equips i finançament), les habilitats, els coneixements i els socis necessaris. Tota aquesta feina s'ha de fer dins del marc de les polítiques i procediments organitzatius de l'equip executor i dels processos de presa de decisions per aprovar els plans de treball i els pressupostos. A mesura que s'avança cap a la implementació, no busqueu la perfecció ni espereu que tot estigui completament enllestit. Els plans de treball (i els plans estratègics) evolucionen amb el temps.

3A. Revisió de l'Estructura de l'Equip i dels Processos

De la mateixa manera, fins i tot els equips evolucionen amb el temps. De vegades, les persones que implementen un projecte no han participat en tots els passos del procés de planificació. La Fase d'Implementació és un bon moment per revisar la composició de l'equip i el personal de suport (per exemple, finances, captació de fons i comunicació) per assegurar que es disposa de la combinació adequada de personal i socis per donar suport a la implementació i/o aportar l'expertesa que falti a l'equip actual.

El pla de seguiment desenvolupat a la Fase 2 hauria d'haver identificat les audiències clau i les seves necessitats d'informació, però mentre s'elabora el pla de treball, cal pensar en qualsevol persona o grup addicional que pugui influir en l'èxit de la implementació del projecte. És important incorporar activitats de comunicació al pla de treball. Fins i tot es pot desenvolupar una estratègia de comunicació específica per mantenir el control de la comunicació al llarg de tot el cicle de vida del projecte.

En aquest pas, és recomanable revisar o crear un document d'acord, reglament intern de l'equip o altres acords de col·laboració (vegeu la Fase 1) per establir els rols i responsabilitats de les diferents organitzacions i individus. Si encara no s'ha fet, aquest és un moment clau per dur a terme una diligència deguda amb els possibles socis. Mentre es revisa l'estructura de l'equip, cal assegurar que hi hagi un líder clar del projecte que coordini i mantingui l'equip enfocat i avançant. Desenvolupar normes de funcionament pot ajudar a assegurar que tots els membres estiguin d'acord amb la feina a realitzar i la manera com s'executarà. Les normes de funcionament de l'equip haurien d'incloure l'equitat procedimental, de manera que tots els membres i parts interessades siguin tractats de manera justa. Aquest concepte hauria d'estar incorporat tant en el funcionament de l'equip com en la implementació del treball.

Si és probable que el projecte s'allargui durant anys, cal reflexionar sobre com es planificarà i gestionarà la successió dins l'equip. Per exemple, cal documentar les decisions i els avenços, de manera que es pugui integrar nous membres a l'equip amb facilitat.

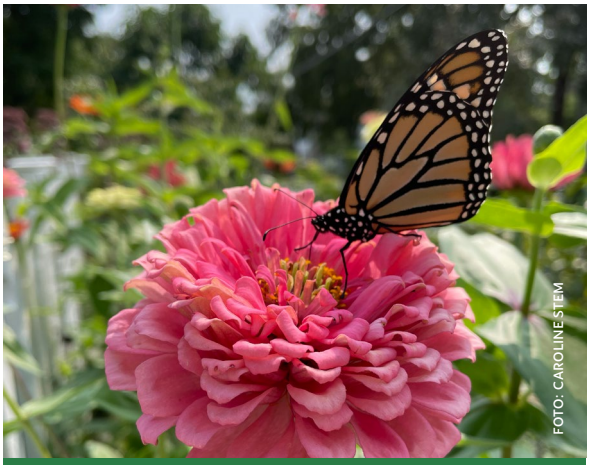


FOTO: CAROLINE STEM

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Normes de funcionament de l'equip i altres acords de col·laboració actualitzats, segons correspongui
- Actualització de l'estratègia de comunicació que indiqui com mantenir les parts interessades informades sobre els avenços

3B. Elaboració del Pla de Treball Detallat i Calendari a Curt Termini

En els passos anteriors del cicle dels *Conservation Standards*, l'equip ha elaborat el pla estratègic, el pla de seguiment i el pla operatiu (Figura 8). En aquest pas, cal convertir aquests plans generals en plans més específics i, posteriorment, implementar-los de manera continuada.

La primera part d'aquest pas consisteix en, juntament amb l'equip del projecte i els socis, a partir del pla estratègic (en particular, els objectius, les fites i les teories de canvi) i del pla operatiu, desenvolupar un **pla de treball** a curt termini més específic que cobreixi els propers mesos o, com a màxim, un any. Tot i que els elements d'un pla de treball sovint varien segons l'equip o l'organització, qualsevol pla de treball hauria d'incloure com a mínim els elements següents:

- Les **activitats i tasques específiques** necessàries per implementar les accions descrites en el pla estratègic. A més de les activitats programàtiques, cal assegurar que el pla de treball inclogui el que cal fer per:
  - coordinar el projecte (p. ex., organitzar/assistir a reunions setmanals, establir aliances, implicar les parts interessades, finalitzar un procés de CLPI, consentiment lliure, previ i informat);
  - fer el seguiment dels avenços i/o de les incerteses clau;
  - implementar el pla operatiu (p. ex., comunicació, captació de fons, activitats de resolució de conflictes);
  - revisar i actualitzar les avaluacions (p. ex., anàlisi de la situació, avaluació de riscos, avaluació de les parts interessades);
  - analitzar els avenços i adaptar les accions; i
  - compartir actualitzacions del projecte amb les parts interessades.
- **Qui serà responsable de completar cada activitat i tasca i qui en serà el responsable últim** (rendiment de comptes), tenint en compte les possibles barreres, dinàmiques de poder o biaixos socials que puguin influir en la capacitat d'una persona per exercir el seu rol. En projectes complexos i/o col·laboratius, és especialment útil especificar el rol i la persona/organització per aclarir expectatives i establir responsabilitats. En aquest sentit, pot ser útil utilitzar categories estàndard, com ara RACI (Responsable, Autoritat final, Consultat, Informat) o MOCHA (Gestor, Propietari, Consultor, Col·laborador, Aprovador).
- **Quan es durà a terme cada activitat** i quina serà la seqüència de les activitats i tasques associades i vinculades. Tingueu en compte el termini establert en els objectius i fites a l'hora de decidir el ritme d'implementació de les activitats al pla de treball.
- **On tindrà lloc l'activitat**, en els casos en què algunes activitats siguin rellevants només per a àrees específiques

Les normes de funcionament de l'equip o de l'organització poden oferir orientacions sobre el període que ha d'abastar el pla de treball, però, en general, cal elaborar plans de treball detallats per als propers 3–12 mesos, amb informació més general pels mesos següents. A mesura que s'avanci en el temps, es poden concretar les estimacions més generals de manera que reflecteixin més concretament el calendari dels objectius i de les fites.

El pla de treball detallat proporcionarà la base per desenvolupar un cronograma o calendari del projecte. És important elaborar aquest calendari perquè tots els membres de l'equip planifiquin el seu temps d'acord amb les necessitats del projecte. El pla de treball també ajudarà a identificar quins membres de l'equip disposen de temps i quins estan sobrecarregats. Si algun membre està assignat en excés, és essencial abordar-ho redistribuint tasques (dins de l'equip o cap a un soci), ajornant-les i/o reduint determinades activitats.

A mesura que el projecte avanci, cal revisar els supòsits del projecte inclosos en les teories de canvi i actualitzar regularment el pla de treball, centrant-se novament en les activitats més detallades per als mesos següents. La Figura 18 mostra un exemple de taula amb les persones assignades a les accions del projecte i a les activitats de seguiment.

De manera més general, és important assegurar que l'equip disposa d'un sistema per documentar la planificació del treball i fer el seguiment de la implementació (p. ex., programari de planificació, full de càlcul, calendari del projecte). Sigui quina sigui l'eina de planificació utilitzada, hauria de permetre adaptar fàcilment el pla de treball als canvis de circumstàncies. A més, pot ser necessari compartir el progrés de la implementació fora de l'equip i, per tant, convé triar un sistema que permeti elaborar fàcilment informes rellevants per als públics clau (p. ex., finançadors, equip del projecte, socis). Els quadres de comandament automatitzats poden ser molt efectius per mostrar el progrés en la implementació.

FIGURA **18** **Extracte del pla de treball d'un espai marí, incloent l'assignació de persones a cada acció i les unitats de treball**

ACCIONS I ACTIVITATS	GEN	FEB	MAR	T1
CAMPANYA PER ATURAR EL CONSUM DE SOPA D'ALETA DE TAURÓ	**7**	**3.5**	**24**	**34.5**
TAURÓ 1. Planificar la campanya amb CAI	7	1.5	1	9.5
AT: Anna Thomas	5	1	1	7
EM: Elena Martin	2	0.5	–	2.5
TAURÓ 2. Implementar la campanya de sensibilització	–	–	15	15
AT: Anna Thomas	–	–	10	10
EM: Elena Martin	–	–	5	5
TAURÓ M1. Revisar les dades de la campanya	–	–	2	2
AT: Anna Thomas	–	–	2	2
TAURÓ M2. Formar i donar suport als observadors locals	–	2	5	7
AT: Anna Thomas	–	2	5	7
TAURÓ M3. Descarregar / analitzar les dades de la FAO	–	–	1	1
EM: Elena Martin	–	–	1	1
OBLIGAR ELS VAIXELLS TURÍSTICS A MUNTAR BARRERES ANTI-RATES	**4**	**2**	**1**	**7**

CLAU

- Acció
- Activitat
- Activitat de Seguiment

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Pla de treball que detalli les activitats, tasques i responsabilitats associades als plans estratègic, de seguiment i operatiu
- Cronograma o calendari del projecte

3C. Elaboració i Perfeccionament del Pressupost del Projecte

El pla de treball és un element clau per elaborar el pressupost del projecte. En aquest punt ja hauríeu de tenir una decisió clara sobre les accions, activitats i tasques que cal dur a terme i, per tant, podreu determinar els recursos de temps i financers necessaris per implementar amb èxit el pla estratègic. Com a punt de partida, es pot utilitzar l'anàlisi inicial de les necessitats de finançament que es va desenvolupar en el pla operatiu (Pas 2C). Això, juntament amb el pla estratègic i el pla de treball, ajudarà a elaborar una estimació més acurada dels costos de cada activitat concreta i de les accions i estratègies més àmplies en què s'emmarquen.

És important treballar estretament amb el personal de finances o comptabilitat de l'organització (si escau) per elaborar el pressupost del projecte. En molts projectes, el recurs més costós serà el temps del personal. A més, cal considerar quines altres despeses principals (p. ex., equipament, despeses de viatge, béns i serveis) són necessàries. És útil revisar conjuntament totes les activitats per assegurar que s'ha tingut en compte qualsevol altre cost no relacionat amb el personal. També cal considerar les funcions relacionades o els recursos addicionals que el projecte pugui requerir, des de despeses de seguiment, gestió i salvaguardes fins a suport administratiu o logístic i desenvolupament de capacitats. En elaborar el pressupost del projecte, també cal assegurar que s'han tingut en compte els costos associats a l'accessibilitat i a les activitats de voluntariat (p. ex., transport, àpats).

Quan es treballi en un projecte amb múltiples organitzacions, agències i/o països, l'elaboració del pressupost pot ser molt diferent. En aquestes situacions, l'enfocament pressupostari pot estar determinat pels requisits del finançador o d'una altra entitat supervisora. El sistema que es faci servir per calcular el pressupost també dependrà del context del projecte. Per a projectes més senzills, un full de càlcul pot ser suficient. Per a projectes més complexos, eines com Miradi ofereixen funcionalitats per vincular el pla estratègic i el pla de treball amb el pressupost. Amb eines d'aquest tipus, es pot identificar fàcilment qualsevol tasca o element del pla de treball que no tingui finançament, cosa


FOTO: ERIC RENSEL

que permet una visió més clara de les manques de finançament principals del projecte.

La Figura 19 mostra el pla de treball de la Figura 18, ara ampliat per incloure les despeses necessàries per implementar les accions del projecte i les activitats de seguiment. Les despeses no relacionades amb el personal es combinen amb el cost del temps de les persones assignades per crear el pressupost total de cada element. En aquest exemple, els costos de personal i altres despeses s'agreguen per mostrar els costos d'una activitat, tots els costos de les activitats associades a una acció i totes les accions dins de cadascuna de les estratègies del projecte. El pressupost del projecte també detalla altres despeses, incloent-hi equipament i costos generals de funcionament que no estan directament associats a la implementació d'una acció o activitat específica.

FIGURA 19 **Exemple d'un extracte d'un pla de treball, ampliat per incloure detalls de despeses i altres costos**

	TEMPS DEL PERSONAL				DESPESES DE PROJECTE (EXCLOENT PERSONAL)				PRESSUPOST TOTAL
ACCIONS I ACTIVITATS	2025	2026	2027	TOTAL	2025	2026	2027	TOTAL	TOTAL
CAMPANYA PER ATURAR EL CONSUM DE SOPA D'ALETA DE TAURÓ	**36.5**	**14**	**9**	**52.5**	**5,000**	**1,250**	**1,250**	**8,100**	**13,625**
TAURÓ 1. Planificar la campanya amb 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
Despeses de viatge per reunions	–	–	–	–	5,000	–	–	5,000	5,000
TAURÓ 2. Implementar la campanya de sensibilització	**15**	**5**	–	**20**	–	–	–	–	**1,700**
AT: Anna Thomas	10	3	–	13	–	–		–	650
EM: Elena Martin	5	2	–	7	–	–	–	–	1,050
TAURÓ M1. Revisar les dades de la campanya	**2**	**4**	**4**	**10**	–	–	–	–	**500**
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	–	–	–	–	500
TAURÓ M2. Formar i donar suport als observadors locals	–	**4**	**4**	**8**	–	**1,250**	**1,250**	**2,500**	**4,750**
EM: Elena Martin	–	4	4	8		–	–	–	2,250
Despeses de viatge per recopilar dades *in situ*	–	–	–	–	–	1,250	1,250	2,500	2,500
TAURÓ M3. Descarregar / analitzar les dades de la FAO	**1**	**1**	**1**	**3**	–	–	–	**600**	**750**
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	–	–	–	–	150
Adquisició de l'informe de la FAO	–	–	–	–	–	–	–	600	600
ALTRES DESPESES	–	–	–	–	**55,000**	**25,000**	**20,000**	**100,000**	**100,000**
EQUIPAMENT	–	–	–	–	**20,000**	**5,000**	–	**25,000**	**25,000**
Ordinadors	–	–	–	–	–	5,000	–	5,000	5,000
Vehicle accessible amb cadira de rodes	–	–	–	–	20,000	–	–	20,000	20,000
COSTOS DE FUNCIONAMENT	–	–	–	–	**35,000**	**20,000**	**20,000**	**75,000**	**75,000**
Despeses generals	–	–	–	–	35,000	20,000	20,000	75,000	75,000

LLEGENDA

Acció · Activitat · Activitat de Seguiment

Un cop s'hagi elaborat el pressupost del projecte, probablement caldrà identificar fonts de finançament possibles i presentar propostes. La informació recopilada en el pla estratègic i en el pla de treball s'hauria d'utilitzar per desenvolupar propostes de finançament sòlides. La majoria de projectes requereixen diversos anys de recursos financers, de manera que la captació de fons sovint és un procés continu a mesura que s'avança en les diferents iteracions del cicle del projecte. De fet, pot ser útil desenvolupar una estratègia de captació de fons i, si escau, aclarir amb els socis si la captació de fons es fa de manera conjunta o per separat.

A més d'utilitzar el pla estratègic com a base per a les propostes de finançament, es poden incorporar els resultats i els aprenentatges continus a les propostes i informes. D'aquesta manera, es mostraran als finançadors els avenços, l'aprenentatge i la capacitat d'adaptació del projecte. Això ajuda als finançadors a entendre el valor de donar suport a equips que utilitzen un enfocament dels *Conservation Standards*, des de la presa de decisions estratègiques que informen el disseny i la planificació (incloent-hi enfocaments clars per mesurar el progrés i l'impacte) fins al pensament crític i la reflexió que s'integren en el seguiment, l'anàlisi i l'adaptació. A més, molts finançadors sol·liciten elements específics, com ara teories de canvi, en les propostes. Utilitzar les eines dels *Conservation Standards* situa l'equip en una bona posició per complir aquests requisits dels finançadors.

Idealment, s'ha d'assegurar el finançament per a les accions prioritàries des de l'inici. A la pràctica, és possible que calgui adaptar-se a oportunitats i limitacions i que el finançament inicial es centri en algunes accions de prioritat mitjana o baixa. Això està bé, sempre que no es perdin de vista les accions d'alta prioritat i es treballi per implementar-les tan aviat com sigui possible.

Aquest és un bon moment per reflexionar sobre si és probable que s'assoleixin els objectius del projecte dins del termini previst i amb els recursos humans i financers disponibles. Potser caldrà prendre decisions importants sobre el projecte, incloent-hi si cal eliminar, posposar o reduir l'escala d'algunes accions, activitats o tasques o, potencialment, traspassar-les a un soci amb més capacitat d'actuació. També caldria reflexionar sobre les adaptacions que es podrien haver de fer i determinar si el projecte en conjunt encara pot ser efectiu i si té sentit continuar endavant.

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Pressupost del projecte
- Identificació de possibles fonts de finançament
- Desenvolupament i presentació de propostes de finançament



FOTO: NEEMA OBIERO / INTERNATIONAL CRANE FOUNDATION

3D. Implementació dels Plans

La implementació del projecte implica posar en pràctica els plans estratègic, de seguiment i operatiu, idealment segons el calendari establert i dins del pressupost previst. Per començar, és recomanable fer una reunió inicial de l'equip del projecte (especialment si hi ha persones noves). Aquesta és una oportunitat per fomentar el treball en equip i assegurar que tots els membres de l'equip estiguin familiaritzats amb el disseny del projecte, les normes de funcionament de l'equip, les assignacions pressupostàries, les condicions contractuals del finançador, les polítiques internes i altres detalls rellevants. També és un bon moment per revisar com es prenen les decisions internes i com el projecte abordarà els conflictes que puguin sorgir. L'estratègia de comunicació pot ajudar a entendre com es comunicaran les coses dins l'equip i de com es reportaran els resultats i els avenços del projecte al públic.

Cal implicar directament els membres de l'equip responsables de la implementació del projecte des del principi i repetir aquestes reunions de manera regular. Fer-ho ajuda l'equip a fer un seguiment rutinari del progrés, planificar les prioritats futures, mantenir la connexió entre els membres, resoldre problemes conjuntament i donar-se suport mútuament. Aquestes reunions també haurien de servir com a espai per implementar regularment els passos de la Fase 4 (Analitzar i Adaptar) i 5 (Compartir).

Per fer el seguiment de la implementació (p. ex., el progrés de les activitats, les finances, la gestió de riscos i les salvaguardes socials), pot ser útil utilitzar eines concretes. Elaborar informes breus i periòdics sobre la implementació permetrà fer reflexions més detallades en els passos posteriors, així com ajudar en l'elaboració d'informes per als finançadors i els patrocinadors. Com a mínim un cop l'any, és important analitzar el progrés en el context de la teoria de canvi (el Pas 4B ofereix més detalls). Les Figures 20 i 21 mostren diferents formats per informar sobre el progrés de les accions que poden ser adequats per a diferents públics.

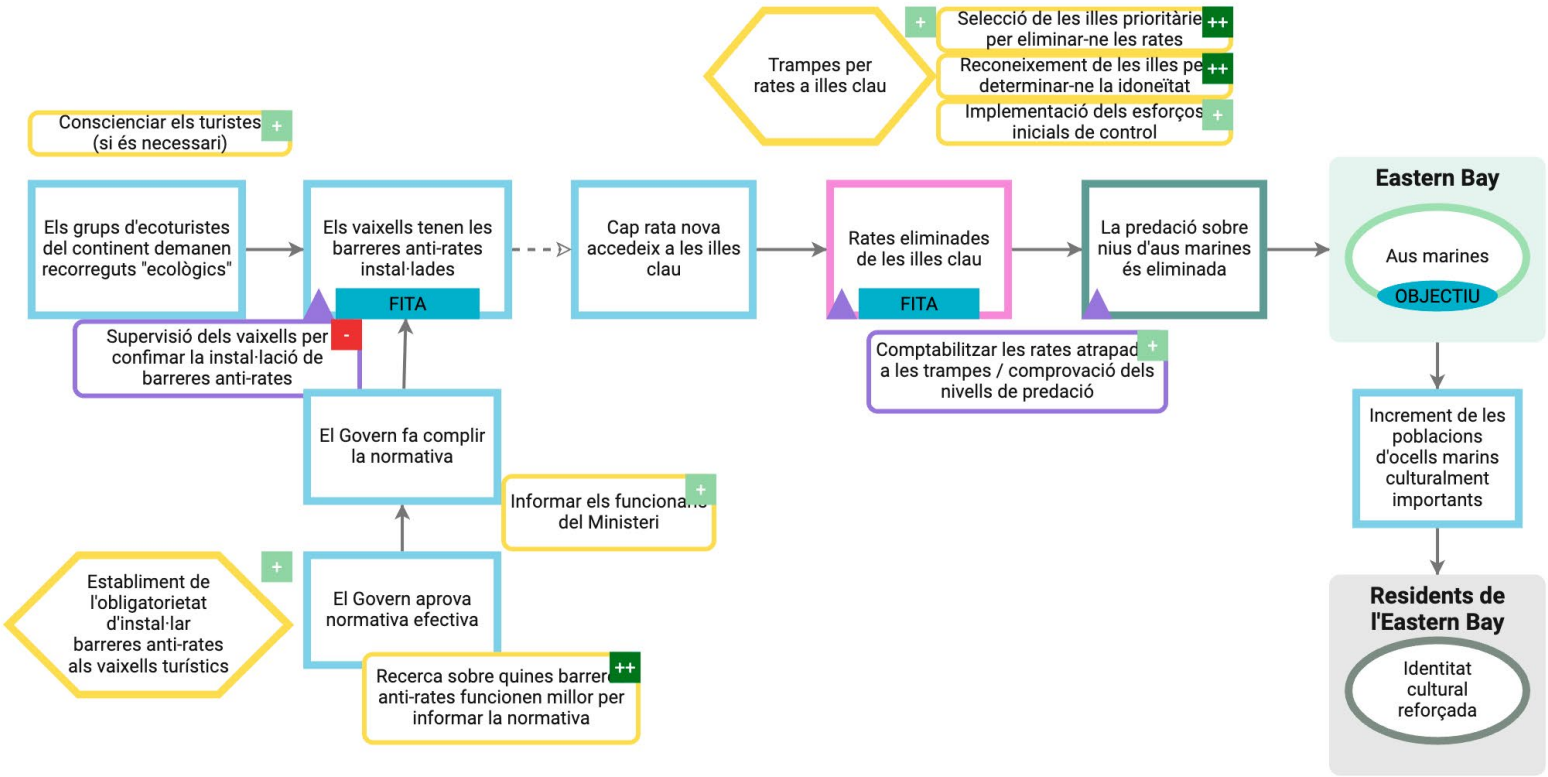
FIGURA 20 **Exemple d'informe de progrés de les accions en format de taula**

ACCIONS I ACTIVITATS	PROGRÉS	DETALLS
CAMPANYA PER ATURAR EL CONSUM DE SOPA D'ALETA DE TAURÓ	**En Curs**	-
TAURÓ 1. Planificar la campanya amb CAI	**Completada**	La planificació de la campanya ha acabat
TAURÓ 2. Implementar la campanya de sensibilització	**En Curs**	Tot just començant però cal una empenta
TAURÓ M1. Revisar les dades de la campanya	**Alguns Problemes**	Encara amb problemes per establir un sistema fiable per recopilar les dades
TAURÓ M2. Formar i donar suport als observadors locals	**Programada per més endavant**	-
TAURÓ M3. Descarregar / analitzar les dades de la FAO	**Alguns Problemes**	Les dades de l'últim trimestre encara no s'han recopilat
ELIMINACIÓ DE RATES	**Problemes Importants**	S'ha avançat en l'estratègia de captura amb trampes però no està clar si les barreres anti-rates impedeixen la re-introducció
2A. TRAMPES PER RATES EN ILLES CLAU	**En Curs**	-
2B. ESTABLIMENT DE L'OBLIGATORIETAT D'INSTAL·LAR BARRERES ANTI-RATES ALS VAIXELLS TURÍSTICS	**En Curs**	-
RATES 1-1. Recerca sobre quines barreres anti-rates funcionen millor per informar la normativa	**Completada**	Recerca realitzada
RATES 1-2. Informar els funcionaris del ministeri	**En Curs**	Els funcionaris no responen a les trucades
RATES 1-3. Conscienciar els turistes (si és necessari)	**En Curs**	Treball en preparació

LLEGENDA

Acció | Activitat | Activitat de Seguiment

FIGURA 21 **Exemple d'informe de progrés de les activitats en un diagrama de cadena de resultats**



CADENA DE RESULTATS

Acció · Activitat · Activitat de Seguiment · Resultat Intermedi · Resultat de Reducció de l'Amenaça · Resultat Biofísic

Objecte de Biodiversitat · Objecte de Benestar Humà · Fita · Objectiu · Indicador

ESTAT DE L'IMPLEMENTACIÓ

- ++ Completada
- + En Curs
- ± Alguns Problemes
- - Problemes Importants
- > Programada per més endavant
- x Abandonada
- ? Desconegut

A mesura que l'equip recull dades de seguiment (relacionades amb la implementació, els resultats i altres necessitats d'informació), és important assegurar que es disposa de sistemes que permetin donar suport a la recollida, l'emmagatzematge i l'accés a les dades per fer anàlisis futures. Aquest és un bon moment per tornar a considerar la propietat i sobirania de les dades, la privacitat i l'accessibilitat per part de les parts interessades. Pel que fa a l'accessibilitat, un sistema senzill en paper o basat en fitxers informàtics (ordinador) pot ser suficient per a projectes molt petits. Per a projectes més complexos, pot ser necessari treballar amb diversos departaments de l'organització i/o amb socis per estandarditzar els fluxos de dades de seguiment, assegurar que els sistemes de dades que s'utilitzin es puguin integrar amb els sistemes existents i identificar els ajustos necessaris.

Com a recordatori, cal incloure temps i recursos en el pla de treball i pressupost per establir aquests sistemes. Abans de passar a la Fase 4 (Analitzar i Adaptar), és útil assegurar que les dades estiguin compilades, completes i siguin precises, que siguin accessibles i es puguin manipular fàcilment. La Figura 22 mostra un exemple de dades de seguiment per a alguns indicadors de l'estratègia d'eliminació de rates.

FIGURA 22 **Exemple de dades de seguiment**

ÍTEM	DETALLS	DATA DE MESURA	VALOR	TENDÈNCIA	FONT
2. ELIMINACIÓ DE RATES	El seguiment realitzat pels investigadors universitaris mostra que les rates estan atacant les aus marines que nien a les illes clau.	–	–	–	–
RATES 1. ELS VAIXELLS TENEN LES BARRERES ANTI-RATES INSTAL·LADES	Abans de juny de 2026, tots els vaixells turístics que visiten les illes de la Badia Oriental disposaran de barreres contra rates d'última generació.	–	–	–	–
Rates 1. Percentatge de vaixells turístics amb les barreres anti-rates instal·lades	Percentatge del total de vaixells turístics que visiten les illes que tenen les barrereres anti-rates d'última generació instal·lades.	2026-06-30	70	Sense especificar	Càlcul aproximat
RATES 2. RATES ELIMINADES DE LES ILLES CLAU	Abans de juny de 2029, les rates hauran estat completament eliminades de totes les illes de nidificació.	–	–	–	–
Rates 2a. Nombre de rates capturades en trampes	El nombre total de rates capturades en les trampes col·locades durant una setmana a cada illa. Assumim que necessitem tres setmanes sense capturar cap rata per estar segurs que hem eliminat la població.	2026-06-30	Dotzenes	Lleu disminució	Avaluació ràpida
E. POBLACIÓ NIDIFICANT D'AUS MARINES EN BON ESTAT	Al 2035, hi haurà almenys 750 parelles reproductores de frarets crestats a les illes de la Badia Oriental.	–	–	–	–
E1. Nombre de parelles nidificants de frarets crestats		2026-06-30	210	Davallada forta	Seguiment intensiu
		2016-03-31	1200	Plana	Seguiment intensiu



FOTO: CLEMENT KOLOPP

RECURSOS PER IMPLEMENTAR

CS Library Resources
(biblioteca de recursos sobre els *Conservation Standards*. Filtreu per *Implement* (Implementar) i cerqueu, utilitzant termes com guies, estudis de cas o d'altres segons calgui)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit
(un kit d'eines dels Estàndards de Conservació, en anglès. Consulteu les fitxes de consells corresponents dins del kit, així com les seccions Implementar del document Exemples i Recursos)

Casos reals d'aplicacions dels *Conservation Standards*
(en anglès)

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Implementació dels plans estratègic, de seguiment i operatiu (tal com s'indica en el pla de treball), tenint en compte el pressupost i el calendari del projecte
- Sistemes per emmagatzemar i accedir a les dades
- Dades de seguiment recollides en els sistemes definits
- Informes de progrés de la implementació dirigits a l'organització, als finançadors i a altres parts interessades

ANALITZAR I ADAPTAR



FOTÓ: CARTER CROUCH / INTERNATIONAL CRANE FOUNDATION

ANALITZAR I ADAPTAR

Aquesta fase dels *Conservation Standards* consisteix a gestionar les dades a mesura que es van recollint i analitzar-les regularment per convertir-les en informació i coneixement útil. En particular, cal analitzar els resultats del projecte, els supòsits clau, les principals incerteses, el *feedback* de les parts interessades, les queixes presentades i les dades operatives i financeres rellevants. A partir d'aquí, s'adaptarà el pla de treball segons sigui necessari. El sistema de seguiment establert a la Fase 2 (Planificar) servirà de suport per a aquestes anàlisis. Si l'equip entra al cicle dels *Conservation Standards* a la fase d'Analitzar i Adaptar, les dades i els aprenentatges que es recopilin poden orientar el treball futur, solapant-se amb altres passos del cicle o alimentant-los directament.

El nivell de detall de l'anàlisi en aquesta fase pot variar des d'un enfocament molt simple i ràpid fins a un de més intensiu i complex. Com passa amb la selecció dels mètodes de seguiment, cal assegurar-se que aquest grau d'aprofundiment s'ajusti tant al nivell d'evidència que requereix la situació com a les necessitats d'informació dels públics objectiu. A més, com en tots els passos dels *Conservation Standards*, és important fomentar una cultura d'aprenentatge on els equips se sentin còmodes per reflexionar i reconèixer tant els errors com els èxits.

4A. Preparació de les Dades per Analitzar-les

L'anàlisi és un procés de transformació de dades en brut en informació que pugui orientar la presa de decisions. L'anàlisi no s'ha de produir només en un moment concret de la vida del projecte. Per entendre què està passant i poder fer ajustos de manera oportuna, és essencial recollir i analitzar les dades de seguiment com a part del treball rutinari del projecte, utilitzant els sistemes de gestió de dades establerts a la Fase 3.

La preparació de les dades per a l'anàlisi és realment un continuum entre les Fases 3 i 4. L'equip hauria d'enregistrar, emmagatzemar, processar i fer còpies de seguretat de totes les dades de manera regular, incloses les dades programàtiques, operatives i financeres. Aquesta tasca serà molt més senzilla si es comproven, netegen i codifiquen sistemàticament les dades en brut mentre es recullen i es manté un registre organitzat de les metadades associades. També pot ser útil crear un sistema que inclogui un repositori centralitzat i proporcionar orientacions clares sobre on i com trobar les dades. En general, és recomanable entendre com l'organització i els socis emmagatzemen i gestionen les dades, i utilitzar programari compatible i un esquema de dades unificat. Això és especialment important en el cas que es faci un seguiment, avaluació i aprenentatge conjunts. Posar aquests sistemes en marxa al començament del projecte farà que la recopilació i l'anàlisi de dades de forma continuada siguin més eficients.

Idealment, els sistemes haurien de gestionar i presentar les dades de manera que es puguin satisfer fàcilment les necessitats d'informació clau definides en el pla estratègic. En passar al Pas 4B, considereu com visualitzar les dades perquè totes les parts interessades puguin interpretar la informació i prendre decisions de gestió adaptativa. Si és rellevant, podeu utilitzar programari especialitzat per recollir, processar, analitzar i visualitzar les dades, així com per desenvolupar informes integrats i taulers de control.

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Les dades clau del projecte són enregistrades, desades, processades i protegides en còpies de seguretat de forma regular
- Elaboració de visualitzacions de les dades clau per a la presa de decisions

4B. Anàlisi i Reflexió sobre els Resultats

Un aspecte important de les bones pràctiques de conservació consisteix a avaluar de manera regular i sistemàtica si l'equip està implementant el treball de màxima prioritat identificat en el pla estratègic i si s'està avançant cap a l'assoliment dels objectius i les fites establertes. Aquesta informació, recopilada a partir de les dades de seguiment i d'altres fonts, proporciona la base per prendre decisions adequades de gestió adaptativa que permetin mantenir el projecte en la bona direcció.

Les dades de seguiment haurien d'ajudar a cobrir llacunes de coneixement, revisar els avenços en la implementació, determinar si s'han assolit els resultats intermedis previstos, avaluar si s'avança cap a assolir l'èxit a llarg termini i documentar qualsevol conseqüència involuntària significativa de les accions dutes a terme. A més de les dades de seguiment, l'equip hauria de considerar altra informació disponible, incloses avaluacions del projecte, anàlisis externes recents i perspectives de les parts interessades. Analitzar les dades de seguiment i altres fonts d'informació pot ajudar a determinar si els supòsits bàsics formulats en els passos de planificació (especialment en l'anàlisi de la situació i les teories de canvi) es confirmen en la pràctica. Aquest coneixement pot ajudar l'equip a entendre per què certes accions han tingut èxit o han fracassat. Provant i reflexionant sobre els supòsits bàsics, s'està en una millor posició per adaptar el projecte en conseqüència. També s'adquireix coneixement i experiència que poden contribuir a una base d'evidències més àmplia per ajudar a orientar altres esforços de conservació.

Per assegurar que l'equip utilitza el pla i les dades de seguiment per aprendre i adaptar, s'ha de revisar i reflexionar sobre el projecte de manera regular. Alguns equips es refereixen a aquesta anàlisi com a procés de "pausa i reflexió" o "reflexiona i adapta". Aquestes sessions poden tenir lloc en diferents moments (per exemple, trimestralment, cada sis mesos o anualment), en diferents contextos (per exemple, en un taller formal, o a través de converses dirigides amb un grup reduït) i a diferents escales (per exemple, projecte, programa o cartera de projectes). També es poden dur a terme com a resposta a avaluacions o auditories de tercers. L'equip pot trobar útils les eines i enfocaments de les ciències socials per analitzar les parts psicològiques, socials i conductuals de la teoria de canvi.


FOTO: JAVIERA CONSTANZO

Considereu aquestes preguntes orientatives quan feu l'anàlisi:

- Ha canviat el context? Si és així, com afecta a la feina de l'equip?
- L'equip ha fet allò que es proposava fer? Si no, per què?
- S'estan assolint els resultats que s'esperava aconseguir? Per què o per què no?
- S'han observat canvis en el comportament de les persones, creences, actituds o intencions? Són aquests canvis resultat de la feina duta a terme o del canvi en el context?
- Hi ha resultats negatius inesperats derivats de la feina duta a terme?
- Hi ha necessitats d'informació addicionals, incerteses o riscos que calgui considerar?
- Quines decisions cal prendre a partir d'aquesta anàlisi?

Hi ha moltes maneres de facilitar i documentar l'anàlisi. La Figura 23 proporciona un extracte d'una taula que permet fer el seguiment dels avenços en la implementació i dels resultats, i documentar fàcilment els canvis necessaris o les decisions preses. La Figura 24 és un exemple d'una cadena de resultats amb seguiment de la implementació i els resultats. Les notes de seguiment recullen els detalls del progrés, com es mostra en l'acció de monitoratge *TAURÓ M1. Revisar els registres de campanyes.*

FIGURA 23 Exemple de Taules amb els Avenços en la Implementació i els Resultats

Taula d'Implementació

Acció	Estat de l'Acció	**Justificació de l'estat seleccionat.** Utilitzeu la valoració de les activitats i resultats per justificar la selecció.	**Quins canvis, si fan falta, cal aplicar per implementar millor aquesta acció?**
Campanya per aturar el consum de sopa d'aleta de tauró	**En curs**	El treball avança segons el previst	Un comitè debatrà les implicacions del retard en la Política de Protecció del Parc Nacional i com pot afectar aquesta acció

Resultat	Activitat	Tipus d'Activitat	Estat de l'Acció	**Justificació de l'estat seleccionat.** Incloeu els reptes, les històries d'èxit i/o els aprenentatges.	**Quins canvis, si fan falta, cal aplicar per implementar millor aquesta acció?**
La campanya arriba als restaurants clau de la capital	Implementar campanya de sensibilització	**Programàtica**	**En curs**	Hem identificat els missatges clau i hem començat a difondre materials	Sense canvis - continuar la sensibilització dels públics clau
Els restaurants no ofereixen la sopa	Revisar les dades de la campanya	**Seguiment**	**Programada**	Activitat de seguiment prevista per al 2026	Considerar organitzar formacions de seguiment abans si els recursos ho permeten

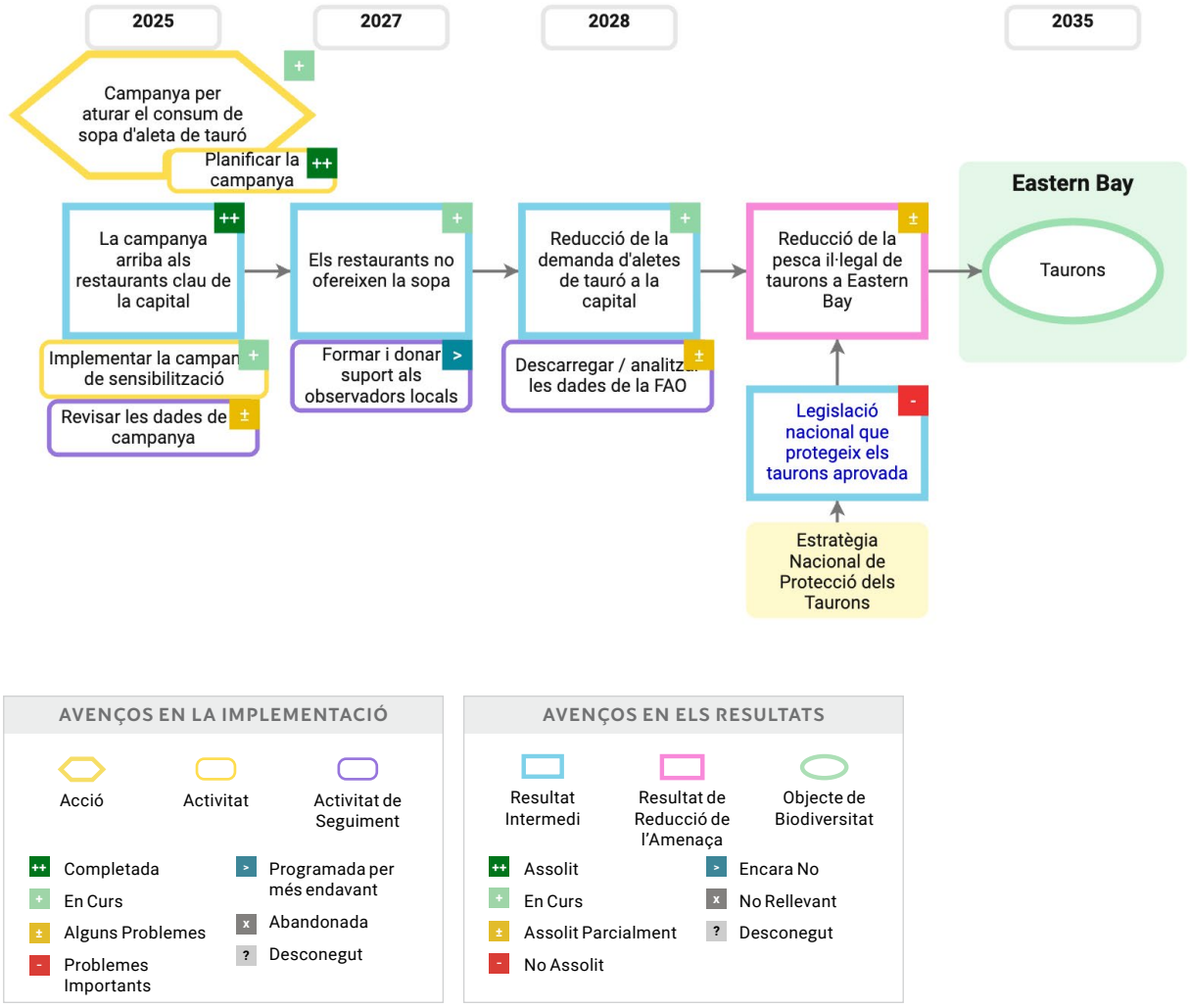
Taula de Resultats

Acció	Resultat	Fita *si aplicable*	Indicador *si aplicable*	*Utilitzeu les dades dels indicadors i altres evidències, incloses les converses dirigides, per orientar la discussió i valoració* Estat del Resultat	**Justificació de l'estat seleccionat.** Incloeu els reptes, les històries d'èxit i/o els aprenentatges.	**Quins canvis, si fan falta, cal aplicar per avançar cap al resultat desitjat?**
Campanya per aturar el consum de sopa d'aleta de tauró	La campanya arriba als restaurants clau de la capital	A partir del 2025, més del 50% dels restaurants de la capital participen activament en la campanya "Parem la Sopa d'Aleta de Tauró"	% de restaurants que participen a la campanya	**Assolit**	El 77% dels restaurants de la capital participen a la campanya	Considerar l'expansió de les activitats als suburbis de la capital per ampliar l'abast de la campanya
	Els restaurants no ofereixen la sopa	N/A	N/A	**En Curs**	Hem visitat la majoria dels restaurants i hem confirmat que ja no ofereixen sopa d'aleta de tauró, però està sient complicat fer el seguiment a tota la ciutat	Formació i suport als observadors locals



FOTO: RACHEL NEUGARTEN

FIGURA 24 **Exemple d'una Teoria de Canvi basada en una Cadena de Resultats amb el detall dels Avenços en la Implementació i els Resultats**



A més de les anàlisis programàtiques, també és important considerar si els processos operatius que donen suport al projecte funcionen correctament. Hi pot haver un projecte que utilitzi les accions adequades per abordar les amenaces i oportunitats que afecten els objectes clau, però l'equip potser no opera tan eficientment com seria possible o no disposa del suport administratiu o financer necessari per fer bé la seva feina. Per entendre millor què està passant realment, és fonamental que tots els membres de l'equip col·laborin en aquestes anàlisis. L'anàlisi operativa podria explorar en quina mesura:

- Es disposa de recursos suficients (per exemple, financers, humans, administratius, polítics) per dur a terme el projecte;
- Els membres de l'equip tenen les habilitats adequades per implementar el projecte correctament;
- Es disposa de la infraestructura física i equipament necessaris (per exemple, espai d'oficina, vehicles, ordinadors) per fer la feina;
- Hi ha salvaguardes socials en funcionament; i/o
- L'equip del projecte opera de manera fluida i equitativa (per exemple, comunicació, delegació de responsabilitats).

Per afavorir l'aprenentatge i la comunicació efectiva, és important fer participar les persones adequades en les anàlisis i/o compartir amb elles els resultats preliminars. Com a norma general, els processos d'anàlisi haurien d'incloure membres de l'equip del projecte, ja que són els qui coneixen més bé el projecte i el seu context. En funció del context i quan sigui adequat, els membres de l'equip poden dur a terme les anàlisis ells mateixos, o bé ajudar a revisar i interpretar les que hagin fet altres agents. Tanmateix, els equips han de tenir cura de no influir de manera injustificada en els resultats. Tot i que la participació de l'equip és important, també és valuosa la contribució de les parts interessades, experts externs o persones amb altres perspectives, ja que pot ajudar a obtenir una interpretació equilibrada dels resultats del seguiment.

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Anàlisi dels resultats i dels supòsits del projecte
- Anàlisi de les dades operatives i financeres
- Documentació dels debats i les decisions preses



FOTO: GÉRYANT MAGNIN

4C. Adaptació dels Plans i Pressupostos

Recollir i analitzar dades com a part de les activitats rutinàries de seguiment permet determinar l'efectivitat de les intervencions i quins ajustos són necessaris per assolir els objectius i les fites de manera més eficient. Com a part final d'aquest pas, cal utilitzar tot allò après durant les anàlisis i discussions per modificar (si cal) i optimitzar la cartera d'estratègies i per reajustar periòdicament l'assignació de recursos (persones i fons). Aquesta és l'essència de les bones pràctiques de conservació i de la gestió adaptativa.

Tota la planificació feta anteriorment no ha de ser una acció puntual, que no es revisa ni s'utilitza. Ans al contrari, per aprendre i millorar al llarg del temps, l'equip hauria de revisar i fer els ajustos necessaris al pla estratègic (inclòs el model de situació i les teories de canvi), al pla de seguiment, al pla operatiu, al pla de treball i al pressupost. L'aprenentatge i les idees de millora poden provenir de discussions internes de l'equip, de conclusions d'avaluacions o auditories formals, de *feedback* de les parts interessades familiaritzades amb el projecte i/o de resultats d'investigacions rellevants per al context del projecte. En alguns casos, els plans es poden actualitzar "oficialment" cada 5-10 anys. Tot i això, és recomanable fer adaptacions intermèdies, segons sigui necessari, cada 6-12 mesos i incorporar aquests canvis de manera oficial en el moment adequat.

En fer canvis, cal documentar el raonament i/o les evidències que hi ha darrere d'aquestes decisions perquè altres puguin entendre què heu après i per què heu fet aquests ajustos. La documentació és un element important per a la Fase 5 (Compartir). Hi ha moltes maneres de documentar les adaptacions, incloent-hi narratives, registres de canvis i actualitzacions de diagrames. Sigui quin sigui l'enfocament triat, cal assegurar que sigui prou àgil per ajudar a adaptar el projecte de manera eficient.

Tanmateix, cal recordar que fer adaptacions pot no ser tan senzill com analitzar i reflexionar sobre les dades i identificar i documentar decisions. És important entendre què facilita l'adaptació en el vostre context i quina viabilitat té implementar els canvis proposats. Assegureu-vos de reflexionar sobre a quina escala cal fer els canvis, qui serà responsable d'implementar-los i, si és rellevant, quins missatges i quines evidències necessitaran els públics clau per donar suport als canvis. Finalment, cal recordar que, en alguns casos, les accions implementades poden ser plenament adequades i no requerir cap ajust. El més important és reservar temps per a la reflexió i l'anàlisi per poder determinar si cal introduir adaptacions i, si és així, en quins aspectes.


FOTO: CAROLINE STEM

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Revisió dels documents del projecte, inclosos el pla estratègic (amb el model de situació i les teories de canvi), el pla de seguiment, el pla operatiu, el pla de treball i el pressupost
- Documentació d'evidències, discussions, aprenentatges, riscos potencials o incerteses i decisions

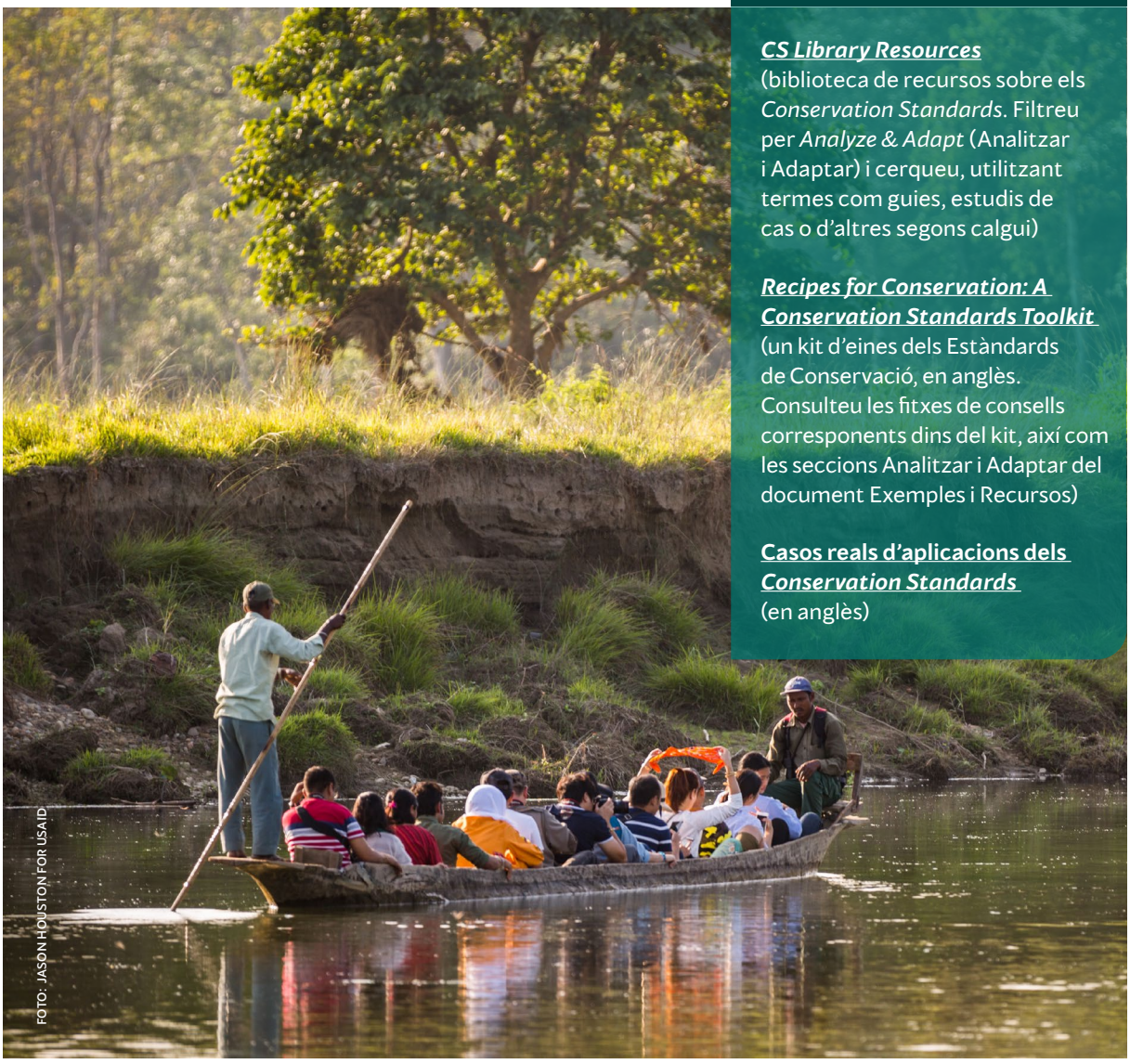


FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

RECURSOS PER ANALITZAR I ADAPTAR

CS Library Resources
(biblioteca de recursos sobre els *Conservation Standards*. Filtreu per *Analyze & Adapt* (Analitzar i Adaptar) i cerqueu, utilitzant termes com guies, estudis de cas o d'altres segons calgui)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit
(un kit d'eines dels Estàndards de Conservació, en anglès. Consulteu les fitxes de consells corresponents dins del kit, així com les seccions Analitzar i Adaptar del document Exemples i Recursos)

Casos reals d'aplicacions dels *Conservation Standards*
(en anglès)

COMPARTIR



FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

COMPARTIR

Aquesta fase del cicle dels *Conservation Standards* implica compartir els aprenentatges i els resultats amb els públics objectiu clau a nivell intern i extern. També inclou donar i rebre *feedback* i promoure una cultura d'aprenentatge. Fomentar l'aprenentatge dins de l'equip del projecte, així com amb socis i parts interessades, és fonamental. Els coneixements adquirits a partir del treball realitzat seran valuosos quan calgui tornar sobre les diferents fases del cicle del projecte i oferiran oportunitats d'aprenentatge per a totes les persones implicades. També és important promoure l'aprenentatge a nivell institucional i, més en general, dins de la comunitat de conservació. Tenint això en consideració, els *Conservation Standards* inclouen pràctiques que l'equip del projecte i l'organització podrien adoptar per fomentar l'aprenentatge i l'intercanvi de coneixements.

5A. Documentació de l'Aprenentatge

A mesura que s'avança en el procés descrit en els *Conservation Standards*, cal documentar de manera rutinària els resultats obtinguts i els coneixements que l'equip ha anat adquirint, contribuint a la generació de la base d'evidències. En bona mesura, a la Fase 4 ja s'hauran generat molts resultats i aprenentatges d'interès a partir de les necessitats d'informació i d'evidència identificades durant el cicle. En aquest punt, convé que documenteu aquests aprenentatges i feu un seguiment de les necessitats d'informació pendents de resoldre d'una manera que s'ajusti al vostre funcionament, per tal que estiguin disponibles en el futur per a l'equip, l'organització i la comunitat de conservació en general.

Aquests resultats i coneixements es poden documentar de moltes maneres (per exemple, en documentació interna o informal, en informes per a finançadors o parts interessades, o en registres manuscrits). Sovint, el dia a dia i la pressió dels terminis fan que aquest procés de documentació quedi en segon terme. Per això, cal triar la metodologia que sigui més fàcil de mantenir al llarg del temps i assegurar que l'equip o l'organització proporcionin temps i incentius per fer aquesta tasca. Una opció senzilla és utilitzar documents i fulls de càlcul en línia per mantenir una llista contínua dels aprenentatges adquirits, a la que tots els membres de l'equip puguin accedir i editar al llarg del temps (Figura 23).

Si es documenta l'evidència generada i els aprenentatges adquirits, es podrà recordar millor any rere any què s'ha fet, què ha funcionat, què no ha funcionat i què es planteja fer en el futur (consulteu el Pas 4A per recordar la gestió de dades). Això ajudarà l'equip actual del projecte a llarg termini i assegurarà que els nous membres del projecte tinguin un registre del que s'ha fet i del que s'ha après. De manera important, també ajudarà l'equip a evitar la repetició d'errors. Si es fa servir un programari de gestió de projectes com Miradi, es poden enregistrar comentaris de manera que el coneixement formi part del registre històric del projecte.

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Documentació de resultats i coneixement clau

5B. Compartir Aprenentatges

Els *Conservation Standards* són iteratius, i cal tenir en compte aquesta Fase Compartir al llarg de tot el cicle. Documentar i compartir el que es va aprenent ajudarà els professionals que treballen en condicions similars o que utilitzen enfocaments semblants a beneficiar-se de l'experiència acumulada, evitar els problemes amb què us heu trobat i, finalment, aconseguir els seus objectius de conservació de manera més efectiva.

Abans de decidir com compartir els aprenentatges, l'equip hauria de determinar quines audiències han de conèixer les lliçons apreses. Com a mínim, cal considerar què cal compartir dins l'equip, i amb les parts interessades, els donants o finançadors i la comunitat de conservació en general. Per arribar de manera efectiva a aquests i altres públics clau, fa falta una estratègia clara de comunicació i difusió. Aquesta estratègia ja hauria d'estar en marxa, basada en el treball realitzat en les fases anteriors del cicle (Fases 2–4). Com a recordatori, l'estratègia de comunicació hauria de detallar quina evidència i quins aprenentatges es volen transmetre als públics objectiu prioritaris (en funció dels seus interessos), el millor format per arribar a cada públic clau i els mitjans per desenvolupar i distribuir els productes de comunicació. La difusió dels aprenentatges ha d'incloure recomanacions de gestió clares (derivades de les anàlisis fetes) adreçades als perfils oportuns, així com les dades necessàries per donar suport a aquestes propostes i facilitar la interpretació dels resultats.

Per compartir els aprenentatges amb el públic intern (per exemple, l'equip del projecte i els socis), podeu utilitzar canals de comunicació informals, com ara el correu electrònic, les reunions o els canals de xat del projecte, i així fomentar una cultura d'aprenentatge.

Com i què compartiu amb les parts interessades dependrà de les necessitats, interessos i demandes d'aquests públics objectiu. Es poden planificar discussions informals, tallers, convidar a sessions de *feedback* virtuals o participar en activitats organitzades per altres parts interessades. Quan es comparteixi informació àmpliament, és important tenir en compte la privacitat, ja que les diferents parts interessades poden no sentir-se còmodes amb el grau de divulgació de certes dades. És aconsellable reflexionar sobre com el fet de compartir o no compartir pot afectar les necessitats locals i/o les relacions que s'han establert. També cal garantir que la informació es comparteixi assegurant l'accessibilitat per a totes les audiències.

Per compartir aprenentatges i informació amb la comunitat de conservació en general, existeixen diverses alternatives, com contribuir a biblioteques d'evidència (per exemple, la *Conservation Actions and Measures Library*), publicar en revistes científiques, redactar literatura gris, publicar al lloc web o en llistes de correu, compartir coneixements a través de xarxes socials, impartir cursos o conferències, i explicar les vostres experiències en tallers i congressos. Considereu utilitzar tecnologies com StoryMaps, taulers de control i altres eines geoespacials per visualitzar la informació de manera atractiva. De manera més general, per intercanviar coneixements i aprenentatges i obtenir informació de les experiències d'altres, pot ser molt útil unir-se a una **comunitat de pràctica** o a una llista de correu.

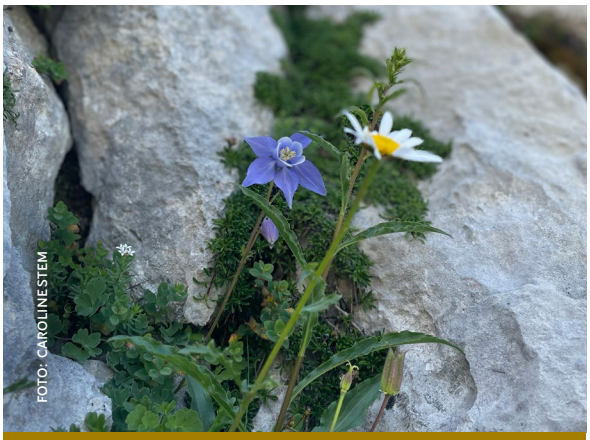


FOTO: CAROLINE STEM

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Millora, segons necessitat, del llistat de públics objectiu clau, les seves necessitats d'informació i els seus modes de comunicació preferits
- Comunicació regular amb els membres de l'equip del projecte, els socis i les parts interessades
- Contribució a la base d'evidències
- Desenvolupament i distribució de productes de comunicació adequats

5C. Foment d'una Cultura d'Aprenentatge

Una bona pràctica de conservació implica fomentar una cultura de rendiment i aprenentatge dins de l'equip del projecte, de l'organització i dels socis, i entre els professionals de la conservació de tot el món. Una cultura de rendiment i aprenentatge a aquests nivells és important per garantir que totes les parts aprenguin i es beneficiïn de l'experiència de l'equip. Tot i que aquesta fase apareix en últim lloc, cal cultivar-la al llarg de tot el cicle (com a principi general i concepte clau per Tancar el cercle). Per aplicar els *Conservation Standards* de manera efectiva, cal treballar en un entorn que promogui la transparència, l'ús de l'evidència, i la gestió adaptativa. Això significa que vosaltres, el vostre equip i la vostra organització hauríeu de reflexionar regularment, cercar i oferir *feedback*. Aquest *feedback* pot ser formal o informal i pot provenir dels membres de l'equip o d'altres membres del personal. Alternativament, pot provenir de mecanismes externs, com a avaluacions, que mesuren un projecte segons els objectius i les fites establertes, i auditories, que avaluen un projecte d'acord amb un conjunt d'estàndards de procés (per exemple, els *Conservation Standards*). A l'hora de crear una cultura d'aprenentatge, és important estar obert a opinions externes que puguin aportar perspectives noves i valuoses.

Fomentar una cultura d'aprenentatge no és fàcil. Requereix líders i finançadors que comprenguin la necessitat de reassignar recursos escassos de l'acció immediata cap a la feina a llarg termini de la conservació basada en evidències i la gestió adaptativa. Sovint implica permetre que els professionals assumeixin riscos i qüestionin el coneixement establert relacionat amb eines i accions de conservació específiques. Això també implica transmetre als equips el suport institucional necessari per saber que la innovació i el fet de qüestionar les idees preestablertes es valoren dins de l'organització. A més, requereix el compromís de compartir tant els èxits com els fracassos amb altres professionals de tot el món i crear veritables comunitats de pràctica. Amb aquesta premissa, la comunitat mateixa dels *Conservation Standards* surt guanyant quan posa en comú les experiències, els reptes i els èxits derivats d'aplicar el mètode a les diferents organitzacions i agències. Aquesta pràctica contribueix a una millor institucionalització, millora i adaptació d'aquests estàndards de conservació.



FOTO: FELIX CYBULLA

RESULTATS D'AQUEST PAS:

- Intercanvi regular de *feedback*, sigui de manera formal o informal
- Auditories, quan convingui, per valorar l'adhesió a les bones pràctiques de conservació
- Ferm compromís de directius i treballadors envers la generació d'una cultura d'aprenentatge segura que afavoreixi l'aprenentatge i la innovació
- El compromís de compartir èxits i fracassos amb professionals d'arreu del món



FOTO: KATHLEEN FLOWER

RECURSOS PER COMPARTIR

CS Library Resources
(biblioteca de recursos sobre els *Conservation Standards*. Filtreu per *Share* (Compartir)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit
(un kit d'eines dels Estàndards de Conservació, en anglès. Consulteu les fitxes de consells corresponents dins del kit, així com les seccions Compartir del document Exemples i Recursos)

Casos reals d'aplicacions dels *Conservation Standards*
(en anglès)

TANCAR EL CERCLE

En aquest document es presenten els *Conservation Standards* com un cicle on cadascú pot entrar per la fase que més li convingui. Un equip que comenci un nou projecte podria passar ben de pressa per les Fases 1 i 2 (potser en té prou amb un taller de 4 o 5 dies) per disposar d'un primer esbós del pla estratègic del seu projecte. Després, durant els següents mesos i amb la feina d'implementació corresponent a la Fase 3 ja en marxa, podria decidir tornar enrere i completar els detalls que hagin quedat pendents de les Fases 1 i 2. Passats entre 6 i 12 mesos, l'equip podria dur a terme les primeres anàlisis en la Fase 4 i, un cop feta aquesta tasca, preparar els primers materials de comunicació de la Fase 5. D'altres equips, en canvi, poden decidir incorporar-se al cicle ja en una fase més avançada (per exemple la Fase d'Anàlisi i Adaptació, que els pot servir per entendre si allò que han estat fent funciona tal com esperaven). Més endavant, i a partir del nou coneixement adquirit, podran retrocedir a fases anteriors per revisar i fer més explícites decisions i suposicions prèvies.

Com és habitual en els cicles, es pot recórrer el cicle dels *Conservation Standards*, total o parcialment, diverses vegades. Recórrer una part o la totalitat del cicle ajuda de manera natural a identificar factors desconeguts en passos anteriors. Aquest nou coneixement es pot incloure directament a les àrees rellevants, per enfortir elements del pla de conservació general i de la implementació sobre el terreny. Per exemple, podeu revisar i ajustar la visió i els objectes, identificar nous factors o relacions que s'haurien d'incorporar al model de situació, actualitzar els públics objectiu o les necessitats d'informació i ajustar els plans estratègic, de seguiment i/o operatiu.

La intenció darrere d'aquest cicle no és fer-vos entrar, a vosaltres i a l'equip del projecte, en un bucle de feina interminable. Més aviat, és recordar-vos que la conservació basada en l'evidència i la gestió adaptativa són processos dinàmics que requereixen l'aprenentatge i la millora constant.

Tancar el cercle consisteix a repassar iteravitament els passos del cicle del projecte per millorar els esforços i desenvolupar encara més els raonaments, els resultats i els processos al llarg del temps, tant per a les necessitats de l'equip com per a les de la comunitat conservacionista en general. És l'essència de transformar la gestió ordinària en veritable conservació basada en l'evidència i en gestió adaptativa.



FOTO: JUSTIN GRUBB

RECURSOS PER TANCAR EL CERCLE

Casos reals d'aplicacions dels *Conservation Standards* (en anglès)

ANNEXOS

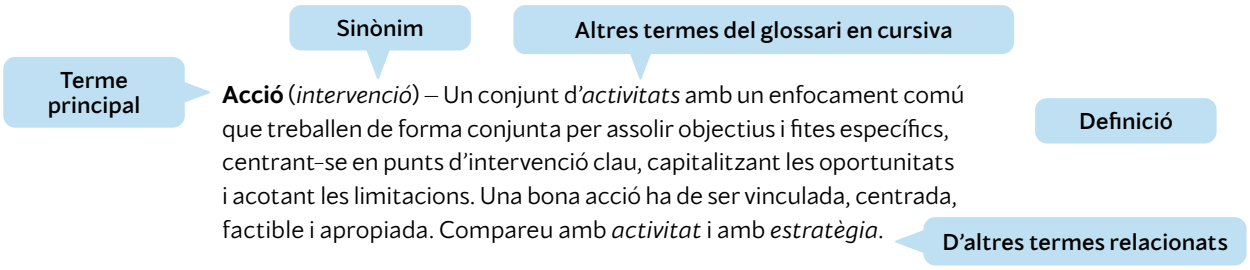


FOTO: FELIX CYBULLA

ANNEX 1. GLOSSARI

Hi ha un debat interminable entre els planificadors sobre el significat de termes tècnics com objectius, fites, activitats, objectes, *targets*, valors desitjats, productes i resultats. Sembla que cada organització, agència, projecte i individu té el seu conjunt de termes preferits. No hi ha una resposta correcta: el més important és que els membres de l'equip i les persones amb qui treballen entenguin de la mateixa manera els termes triats per treballar junts. No obstant això, tenir un glossari estàndard té els seus avantatges. Amb aquesta finalitat, els termes tècnics d'aquest document han estat seleccionats acuradament, es marquen amb negreta quan s'utilitzen per primera vegada al text, es fan servir de manera coherent al llarg del document i es defineixen en aquest glossari.

Clau per interpretar les entrades al Glossari



Acció (*intervenció*) – Un conjunt d'*activitats* amb un enfocament comú que treballen de forma conjunta per assolir objectius i fites específics, centrant-se en punts d'intervenció clau, capitalitzant les oportunitats i acotant les limitacions. Una bona acció ha de ser vinculada, centrada, factible i apropiada. Compareu amb *activitat* i amb *estratègia*.

Canvis Principals a la Versió 5.0

Hi ha tres canvis notables en la terminologia dels CS 5.0. Són els següents:

- **Canvi de l'ús dels termes "acció" i "estratègia":** als CS 4.0 es defineix una *estratègia* com un conjunt d'*activitats* amb un enfocament comú i una *acció* com un terme més general que s'utilitza per referir-se a la feina dels equips de conservació, incloent-hi *estratègies, activitats* i *tasques*. Això és inconsistent amb la manera com els sectors del desenvolupament, empresarial i militar utilitzen aquests termes. Per tant, hem adaptat l'ús d'aquests termes per seguir la jerarquia d'intervenció següent: *estratègia, acció, activitat, tasca.*

- **Substitució del terme "actor" per "part interessada":** el terme anglès *stakeholder* té associacions colonials, motiu pel qual es canvia al terme més neutre *interested party*. En la traducció al català de la versió 5.0 dels CS, s'aprofita el canvi per substituir *actor* pel terme més general *part interessada*.

- **En anglès, s'intercanvien els termes *target* i *value*** – Com es comenta a l'article WCPA 2024, des del punt de vista lingüístic, fa anys que s'intenta resoldre la confusió entre aquests dos termes. El resum és que fan falta dos mots per descriure:
  - **El Concepte A:** un factor del sistema que un equip vol modificar en última instància
  - **El Concepte B:** la mesura quantitativa o qualitativa d'un indicador que es vol aconseguir com a part d'un objectiu o fita SMART

  A la versió 4.0 dels CS i a les anteriors, es fa servir *target* (*objecte*, en català) per referir-se al Concepte A i *desired future values* (*valor futur desitjat*, en català) per referir-se al Concepte B. Per altra banda, en fòrums globals, com la CBD i la WCPA, es fa servir *target* per referir-se al Concepte B i *value* per referir-se al Concepte A. Reconeixent que no podem canviar aquestes convencions globals, a la versió anglesa dels CS, estem adoptant el seu ús d'aquests termes, fent servir *focal value* com a substitut de que als CS 4.0 anomenàvem *target*. En català, però, la situació és diferent i no es genera cap confusió. Per això, a la versió 5.0 dels CS, es continua fent servir *objecte* per referir-nos a *focal value* i *valor futur desitjat* per referir-nos a *target*.

Tot i que aquests canvis tenen un cost, tant per l'actualització de guies i materials com per la possible confusió dels usuaris, els recomanem per garantir que l'ús dels termes sigui coherent amb la resta del món. Preveiem que hi haurà un període de transició en què coexistirà l'ús dels dos significats segons els CS 4.0 i CS 5.0.

Definicions

Acció (*intervenció)* – Un conjunt d'*activitats* amb un enfocament comú que treballen de forma conjunta per assolir objectius i fites específics, centrant-se en *punts d'intervenció clau*, capitalitzant les oportunitats i acotant les limitacions. Una bona acció ha de ser vinculada, centrada, factible i apropiada. Compareu amb *activitat* i amb *estratègia*.

> **Nota:** En els CS 5.0 fem servir el terme *acció* en lloc del terme *estratègia* que s'utilitzava anteriorment per adaptar-nos millor a com la resta del món fa servir aquests termes. Ara una *acció* és un component d'una *estratègia* més àmplia.

Activitat – Un conjunt de *tasques* desenvolupades pel personal i/o els socis del projecte per ajudar a implementar una *acció*.

Activitat de seguiment – Un conjunt de *tasques* específiques que cal dur a terme com a part de la implementació d'un *pla de seguiment*. Compareu amb *activitat.*

Àmbit – El focus geogràfic i/o temàtic ampli d'un projecte. L'àmbit defineix allò que el projecte pretén afectar, però no limita necessàriament on tenen lloc les *accions* que es duen a terme.

Amenaça – Vegeu *amenaça directa, amenaça indirecta* i *pressió.*

Amenaça Crítica – Una *amenaça directa* que es vol tractar de forma prioritària.

Amenaça Directa (*pressió, direct driver*) – Una acció humana que degrada de forma directa un o més *objectes* (p.ex., tales il·legals o pesca insostenible). També pot ser un fenomen natural alterat per les activitats humanes (p.ex., augment dels episodis de temporals extrems a causa del canvi climàtic). Normalment lligades a un o més actors. Compareu amb *amenaça indirecta*. Vegeu el comentari sota *pressió* que fa referència al fet que l'ús del terme *amenaça directa* pot ser problemàtic amb determinats actors.

Amenaça Indirecta (*factor impulsor indirecte, causa*) – un *factor contribuent* identificat en una *anàlisi de la situació* del projecte que és un *impulsor* d'una o més *amenaces directes*. Sovint és un punt d'entrada per a *accions* de conservació. Compareu amb *amenaça directa.*


FOTO: JUSTIN GRUBB

Anàlisi de la situació (*avaluació de la situació*) – Un procés que ajuda un *equip de projecte* i *socis* a generar una comprensió comuna del context del projecte, incloent-hi les relacions entre l'entorn biològic i els sistemes socials, econòmics, polítics i institucionals, i els actors associats que afecten els *objectes* que es volen conservar.

Atribut ecològic clau (*atribut clau, AEC, KEA*) – Un aspecte de la biologia o l'ecologia d'una espècie, d'un hàbitat o d'un ecosistema que, si és present, defineix un *objecte de biodiversitat* saludable i que, si falta o està alterat, conduiria a la pèrdua total o a la degradació extrema d'aquest *objecte* amb el temps. Es poden desenvolupar atributs clau anàlegs per a altres tipus d'*objectes.*

Auditoria – Una avaluació d'un projecte o programa en relació amb un conjunt de criteris externs, com ara els principis comptables generalment acceptats, els principis d'aprofitament sostenible o les normes descrites en aquest document. Compareu amb *avaluació.*

Avaluació – En sentit estricte, una avaluació d'un projecte en relació amb les fites i objectius prèviament establerts i/o criteris externs de rendiment. En sentit més ampli, una avaluació de dades per respondre a preguntes específiques sobre el context i les estratègies d'un projecte (vegeu *seguiment*). Compareu amb *auditoria*.

Cadena de resultats (*diagrama de teoria de canvi, itinerari estratègic*) – Un diagrama visual de la *teoria de canvi* per a una *estratègia* que mostra la seqüència causal que enllaça una o més *accions* del projecte amb els *resultats intermedis* esperats i un o més *objectes*. Sovint s'utilitza per mostrar els *supòsits* clau.

Canvi de comportament - el procés de canviar les accions que fan les persones, augmentant, mantenint o disminuint un comportament actual o adoptant-ne un de nou.

Causa – Un tipus de factor en una *anàlisi de situació*; les causes són generalment equivalents als *factors contribuents.*

Comunitat de Pràctica – Un grup de professionals que comparteixen una preocupació, un conjunt de problemes o una passió per un tema, i que aprofundeixen en els seus coneixements i experiència en aquesta àrea interactuant de forma continuada.

Condició favorable (*enabling condition*, en anglès) – Un factor que facilita l'eficàcia d'una *estratègia*. Normalment representat com un *factor contribuent* en un *model de situació* o com un *resultat* en una *teoria de canvi*. Sovint és un factor extern que pot estar més enllà del control de l'*equip del projecte*, com ara una política legislativa o la preferència dels consumidors per productes sostenibles.

Consentiment lliure, previ i informat (CLPI) – Aquest principi fa referència a la idea que, abans que es dugui a terme una *acció* que pugui afectar positivament o negativament una persona o comunitat, aquesta persona o comunitat ha de donar el seu consentiment perquè l'activitat pugui avançar. Vegeu la secció següent per a una definició més detallada.

Conservació equitativa – Feina de conservació que incorpora intencionadament i de manera holística els principis de *diversitat, equitat, inclusió i justícia* (*DEIJ*, en anglès).

Diversitat – En un context social, la varietat d'identitats, experiències i perspectives presents en una organització, *projecte* o *programa*. Vegeu la secció següent per a una definició més detallada.

Efecte (*outcome*, en anglès) – L'estat futur desitjat d'un *factor* en una *teoria de canvi*. Alguns professionals distingeixen entre efectes intermedis (*resultats intermedis* i les *fites* associades a més curt termini) i efectes finals (*impactes* descrits pels *objectius* d'un projecte).

Equip de projecte – Un grup de professionals que són responsables de dissenyar, implementar i supervisar un *projecte*. Aquest grup pot incloure gestors, investigadors, personal d'operacions i altres implementadors clau o *parts interessades*.

Equitat – Garantir un tracte just, accés i oportunitats per a totes les persones, a la vegada que es fa un esforç per identificar i eliminar les barreres que històricament han desfavorit certs col·lectius. Vegeu la secció següent per a una definició més detallada.

Estats psicosocials (psicològics i socials) – Les creences, actituds, sentiments i altres estats cognitius que expliquen per què la gent es comporta d'una determinada manera.

Estratègia – Una o més *accions* i les seves activitats *associades, resultats* i *fites*, així com els *objectes* i *objectius*. Sovint representada en un diagrama de *teoria de canvi*.

> **Nota:** En els CS 5.0, fem servir el terme *acció* en lloc del terme *estratègia* que es feia servir abans per adaptar-se millor a la manera com la resta del món utilitza aquests termes. Una *estratègia* ara es compon d'una o més *accions* i les seves *activitats, resultats* i *objectius* associats, i *objectes* i *fites*.

Estrès – Un aspecte alterat d'un *objecte de biodiversitat* com a conseqüència directa o indirecta d'activitats humanes. Per exemple, una població amb pocs efectius o taxes de reproducció baixes (per a una espècie) o la reducció del flux d'aigua o l'augment de la sedimentació (en un ecosistema fluvial). Generalment equivalent a un *atribut ecològic* clau degradat; és un tipus de *factor biofísic*.

Evidència – Dades, informació, coneixement i saviesa rellevants utilitzats per respondre preguntes, testar supòsits i fonamentar decisions.

Factor biofísic – Una condició biòtica o abiòtica d'un sistema natural que pot ajudar a aclarir el mecanisme pel qual una *amenaça directa* afecta un *objecte*. Per exemple, les pràctiques de tala inadequades (una *amenaça*) provoquen la pèrdua d'ombra en un curs d'aigua (un factor biofísic), la qual cosa augmenta la temperatura de l'aigua del riu (un altre factor biofísic), fet que condueix a taxes reproductives més baixes dels salmons (un factor biofísic/*estrès*) que afecta una població de salmons (l'*objecte*). Compareu amb *estrès*, que és un tipus de factor biofísic.


FOTO: WILL BEALE

Factor contribuent (*factor indirecte*) – Una *amenaça indirecta*, una *oportunitat* o un altre *factor* en una *anàlisi de situació* que condueix a una o més *amenaces directes*.

Factor impulsor (*driver* en anglès) – un sinònim per a alguns *factors* en una *anàlisi de situació*; els *factors impulsors directes* (*direct drivers*, en anglès) són generalment equivalents a les *amenaces directes*, mentre que els *factors impulsors indirectes* són equivalents als *factors contribuents*.

Factor – Un terme genèric per a un element d'una *anàlisi de situació*, que inclou *objectes, factors biofísics, amenaces directes i factors contribuents*.

Fita – Una declaració formal que detalla un *resultat intermedi* desitjat d'un projecte, com ara reduir una *amenaça crítica*. Una bona fita és específica, mesurable, assolible, orientada a resultats i limitada en el temps (SMART, sigles en anglès). Si el projecte està ben conceptualitzat i dissenyat, la realització de les fites del projecte hauria de portar al compliment dels seus *objectius* i, finalment, de la *visió*. Compareu amb *visió* i *objectiu*.

Garanties socials (*social safeguards*, en anglès) – Mesures o polítiques dissenyades per protegir les persones i les comunitats dels impactes adversos, especialment en el context de projectes de conservació i de desenvolupament, polítiques o programes socials. Aquestes garanties tenen com a objectiu assegurar que els drets, el benestar i els interessos dels grups vulnerables o marginats siguin respectats i protegits.

Gestió Adaptativa – La incorporació deliberada de l'aprenentatge a la pràctica professional per reduir la incertesa en la presa de decisions. En concret, es tracta de la integració del disseny, gestió i *seguiment* per permetre als professionals testejar sistemàticament i eficaçment els *supòsits clau*, avaluar els *resultats*, ajustar les decisions de gestió i generar aprenentatges. Els *Conservation Standards* aporten explícitament els principis de gestió adaptativa a la *pràctica de conservació*.

Impacte (*resultat final*) - L'estat futur desitjat d'un *objecte*. Un *objectiu* és una declaració formal de l'impacte desitjat.

Inclusió – La pràctica de crear entorns on tots els individus se sentin benvinguts, valorats, respectats i capaços de contribuir plenament. Vegeu la secció següent per a una definició més detallada.

Indicador – Una entitat mesurable relacionada amb una *necessitat específica d'informació*, com ara l'estat d'un *objecte*, el canvi en una *amenaça directa*, el progrés cap a un *objectiu* o una *fita*, o l'associació entre una o més variables. Un bon indicador compleix els criteris de ser mesurable, precís, consistent i sensible.

Intervenció – En sentit estricte, sinònim d'*acció*. En un sentit més ampli, un terme emprat per referir-se a un conjunt d'accions (és a dir, una *estratègia*).

Justícia – Prendre decisions justes i ètiques sobre la distribució d'oportunitats i recursos mitjançant la implicació interpersonal i institucional. Vegeu la secció següent per a una definició més detallada.

Marc lògic (*logframe*, marc de resultats) – Una matriu en forma de taula que resulta d'una anàlisi de marc lògic que s'utilitza per mostrar les accions, els objectius, les fites i els indicadors d'un projecte, mostrant la lògica del projecte.

Mètode – Una tècnica específica utilitzada per recollir dades per mesurar un *indicador*. Un bon mètode ha de ser exacte, fiable, cost-efectiu, factible i apropiat.

Model de situació (model conceptual) – Un diagrama visual d'una *anàlisi de situació*. Un model de situació representa les relacions entre els *factors clau* identificats en una *anàlisi de situació*, que afecten un o més dels *objectes* del projecte. Un bon model hauria d'enllaçar els *objectes* del projecte amb *amenaces, oportunitats* i *punts clau d'intervenció.*

Necessitat d'informació (manca de coneixement) – Quelcom que idealment s'hauria de saber sobre un projecte, sovint expressat com una pregunta.

Objecte – Allò que un projecte pretén afectar en última instància. Sovint, un element escollit per representar aspectes clau del sistema global. Els tipus d'objectes inclouen *objectes de biodiversitat* (p. ex., espècies, hàbitats o ecosistemes), *objectes climàtics, objectes culturals* i *objectes del benestar humà.* Compareu-ho amb *objectiu*, que articula l'estat futur desitjat d'un objecte.

> **Nota:** En la versió anglesa dels CS 5.0, fem servir el terme *focal value* en lloc del terme *target* que s'havia utilitzat anteriorment. Aquest canvi té com a finalitat ser coherent amb la formulació anglesa utilitzada als fòrums globals on *valor* és un element focal d'una àrea protegida i *target* és el *valor futur desitjat* d'un *objectiu* o d'una *fita* SMART (per exemple, els targets 30 x 30).

Objecte de benestar humà – Aquells components del benestar humà en els quals un projecte ha decidit centrar-se. En el context d'un projecte de conservació, sovint són els components del benestar humà vinculats a l'estat dels *objectes de biodiversitat* i/o als *resultats* de les *estratègies* del projecte. El conjunt dels objectes del benestar humà en un projecte haurien de representar l'abast de les necessitats de benestar humà que depenen dels *objectes de biodiversitat* i/o de les *estratègies* del projecte. Un tipus d'*objecte*.

Objecte de biodiversitat (objecte de conservació, objecte ecològic) – Una espècie, hàbitat o ecosistema sobre el qual el projecte ha decidit centrar-se. En un projecte centrat en un lloc, la tria d'objectes de biodiversitat hauria de representar el conjunt de la biodiversitat d'interès del lloc. És un tipus d'*objecte*.

Objectiu – Un enunciat que detalla l'*impacte* desitjat d'un projecte, com ara l'estat futur desitjat d'un *objecte*. Un bon objectiu ha de ser específic, mesurable, assolible, orientat als resultats i limitat en el temps (SMART, sigles en anglès). Compareu amb *visió* i amb *fita*.

Oportunitat – Un *factor contribuent* identificat en una *anàlisi de la situació* del projecte que potencialment té un efecte positiu en un o més *objectes*, ja sigui directament o indirectament. Sovint és un punt d'entrada per a *accions* de conservació, per exemple, la demanda de fusta obtinguda de manera sostenible. En certs sentits, la inversa d'una *amenaça*.

Part interessada – Qualsevol individu, grup o institució que tingui un interès pròpiament dit en un projecte i/o que pugui influir-hi i que potencialment se'n veurà afectat, i que tingui alguna cosa a guanyar o a perdre si les condicions canvien o es mantenen iguals. Les parts interessades són totes aquelles que cal tenir en compte per assolir els *objectius* del projecte i la participació i el suport de les quals són crucials per al seu èxit. Vegeu més endavant per a una definició més detallada. Compareu amb *titular de drets*.

> **Nota:** Anteriorment, en anglès, es feia servir el terme *stakeholder*. Donades les connotacions colonials, s'ha substituït pel terme més neutre *interested parties*. En català, s'ha aprofitat per substituir *actors* per *parts interessades*.

Pausa i reflexió (reflexió i adaptació, revisió posterior a l'acció) – Com a part de la *gestió adaptativa*, un procés en què un *equip de projecte* analitza les *accions* i els *resultats* fins a la data i utilitza la informació per adaptar les *estratègies* i les operacions, si cal.

Pla de conservació (*projecte, programa*) – El pla general d'un *projecte* o *programa*. Un pla de conservació complet inclou un *pla estratègic*, un *pla de seguiment*, un *pla operatiu* i un *pla de treball*.

Pla de seguiment – Part d'un *pla de conservació* que descriu les *necessitats d'informació* d'un projecte, els *indicadors* i els *mètodes* per recopilar l'*evidència* necessària per satisfer aquestes necessitats al llarg del cicle del projecte.

Pla de treball – Part d'un *pla de conservació* que descriu la implementació dels *plans estratègic, de seguiment* i *operatiu*. Els plans de treball normalment inclouen una llista d'*activitats* i *tasques*, així com les persones responsables i el calendari de cada *activitat* o *tasca*. Sovint s'enllacen amb els pressupostos, mostrant els diners i els recursos necessaris per implementar el pla de treball.

Pla estratègic – Part d'un *pla de conservació* que descriu l'*abast,* la situació i les *estratègies* d'un projecte, així com la manera com les *accions* assoliran els *objectius* i *fites*.

Pla operatiu – Part d'un *pla de conservació* que descriu com un projecte abordarà les seves necessitats de finançament i de capacitat, els *riscos*, les *garanties socials* i la sostenibilitat a llarg termini.

Pràctica de conservació informada per evidència – La generació i l'ús explícit i sistemàtic d'*evidència* per orientar la presa de decisions en la planificació, la implementació i l'aprenentatge.

Pràctica de Conservació – Procés que implica un grup definit de professionals que acorden els *resultats* desitjats per a una situació determinada i, a continuació, emprenen *accions* dissenyades per aconseguir aquests resultats. Els *Conservation Standards* proporcionen un marc comú i un conjunt de bones pràctiques que incorporen explícitament principis de col·laboració, conservació basada en l'evidència i *gestió adaptativa*. Més àmpliament, una disciplina que engloba el col·lectiu de persones, les institucions i el conjunt de coneixements de la comunitat global de conservació.

Practicants – Persones implicades en el disseny, la gestió i el seguiment de *projectes* i *programes* de conservació.

Pressió (*amenaça directa, factor impulsor directe*) – Aquest terme és especialment útil en situacions en què les *parts interessades* en un projecte poden reaccionar negativament a que les seves accions siguin etiquetades com a *amenaces*.

Producte – El producte o element lliurable derivat directament d'una *activitat* o *tasca*, que està sota el control de l'organització que implementa el projecte.

Programa (*iniciativa*) – Un conjunt de *projectes* o *estratègies* dissenyades per assolir un propòsit específic. Un programa es pot considerar tant com un projecte a més gran escala com una unitat funcional per gestionar, finançar o aprendre d'un grup de projectes relacionats. Per simplicitat, aquest document generalment utilitza el terme "projecte" per representar tant els projectes com els programes, ja que aquests estàndards d'actuació estan dissenyats per funcionar d'igual manera en els dos casos. Compareu amb *projecte*.

Projecte – Un conjunt d'*estratègies* emprades per un grup definit de professionals, incloent-hi gestors, investigadors, membres de la comunitat o altres *parts interessades*, per assolir *objectius* i *fites* definits. Compareu amb *programa*.

Públic objectiu – Un grup específic d'individus que un projecte pretén influir o informar. El públic objectiu pot ser aquells que causen o contribueixen a *amenaces directes* (p. ex., pescadors il·legals, agricultors industrials, responsables polítics) però també poden ser aquells que donen suport o contribueixen a un projecte (p. ex., socis, finançadors, públic general).

Punt clau d'intervenció – *Factor* dins d'una *anàlisi de situació* on un equip pot influir per modificar la situació eficaçment.

Resultat (*result* o *outcome*, en anglès) – L'estat futur desitjat d'un *factor* en una *teoria de canvi.* Normalment és una forma abreviada de *resultat intermedi*, però pot incloure la condició desitjada d'un *objecte.*

Resultat intermedi – Un *factor* en una *teoria de canvi* en el camí cap a l'assoliment d'un *objectiu* ("intermedi" es refereix a la seva posició en una seqüència lògica d'una *teoria de canvi*).

Risc – La possibilitat que es produeixi un esdeveniment que afecti negativament una o més *parts interessades* i/o l'assoliment dels *objectius* i *fites* d'un projecte. Sovint s'expressa en termes d'una combinació de la probabilitat que es produeixi l'esdeveniment i la gravetat de les seves conseqüències.

Seguiment – Recollida i avaluació periòdiques de dades per respondre a preguntes específiques sobre el context i les *estratègies* d'un projecte. Algunes persones consideren que forma part de l'expressió *seguiment i avaluació* (*Monitoring & Evaluation*, en anglès) o de l'expressió *seguiment, avaluació i aprenentatge* (Monitoring, Evaluation & Learning, MEL, en anglès).

Servei ecosistèmic - Serveis que proporcionen els ecosistemes, espècies i hàbitats intactes i funcionals i que poden beneficiar les persones.

Soci – Les persones, els grups o les institucions que participen activament i donen suport a la implementació d'un *projecte* o *programa*.

Supòsit (afirmació, hipòtesi) – Un terme general que s'utilitza per descriure explícitament allò que un equip de projecte creu que és cert, com ara la presència d'un *factor* en un sistema o una suposada relació causal entre dos o més *factors* en una *avaluació de situació* o una *teoria del canvi.*

Tasca – Treball específic necessari per implementar una *activitat*, una *activitat de seguiment* o altres components d'un *pla de treball.*

Teoria de canvi – Un conjunt de *supòsits* causals que expliquen com un equip creu que les seves accions ajudaran a assolir tant els *resultats intermedis* com l'*impacte* final desitjat. Una teoria de canvi es pot expressar com un text, com un diagrama (p. ex., una *cadena de resultats*) o en altres formats.

Titular de drets – Un individu o un grup que té la propietat legal o costumària i/o l'ús de terres i aigües i/o dels recursos naturals dins d'una àrea. Tots els titulars de drets són també *parts interessades* en un projecte que afecta l'àrea, però no totes les *parts interessades* són titulars de drets.

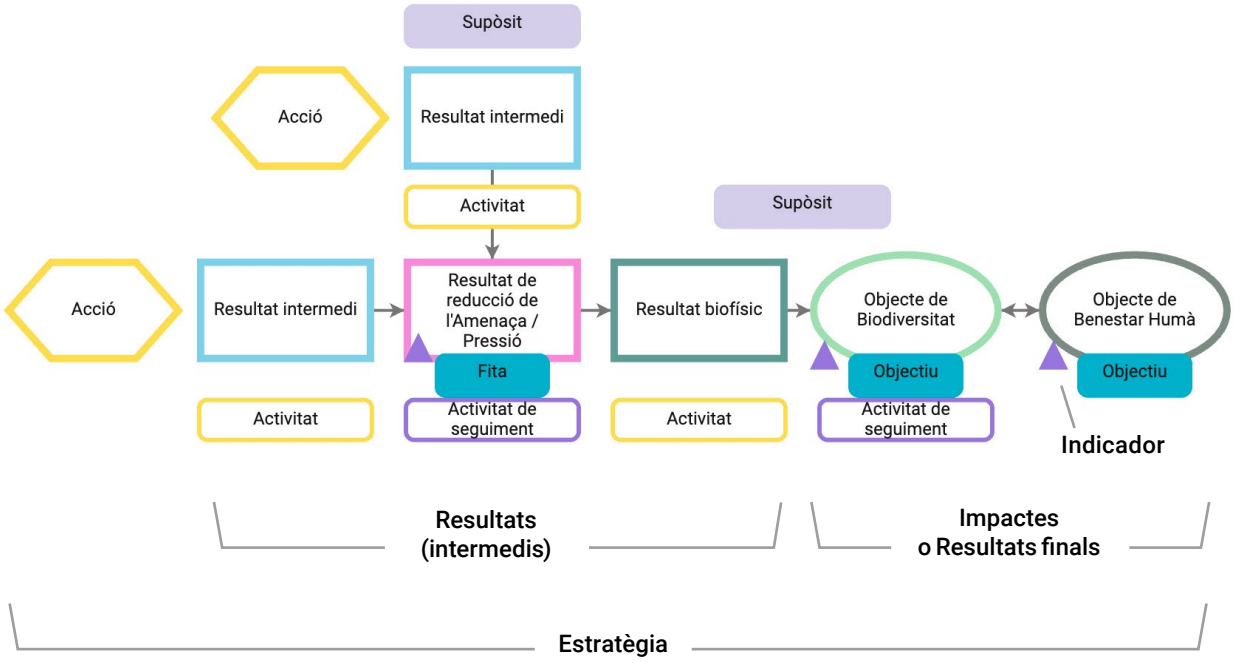
Valor futur desitjat – El valor futur d'un *indicador* o la qualificació desitjada que l'equip d'un projecte pretén assolir. Sovint és l'element mesurable quantitativament o qualitativament d'un *objectiu* o d'una *fita* SMART.

> **Nota:** En la versió anglesa dels CS 5.0, fem servir el terme *focal value* en lloc del terme *target* que s'havia utilitzat anteriorment. Aquest canvi té com a finalitat ser coherent amb la formulació anglesa utilitzada als fòrums globals on *valor* és un element focal d'una àrea protegida i *target* és el *valor futur desitjat* d'un *objectiu* o d'una *fita* SMART (per exemple, els targets 30 x 30).

Valor intermedi (*Milestone*, en anglès) – Un estat futur desitjat intermedi (*objectiu*) per a un *indicador* o un valor que un *equip de projecte* té la intenció d'assolir en una data concreta, com ara el progrés cap a l'assoliment d'un *objectiu* o *fita*. Un valor intermedi sol ser una quantitat menor del *valor futur desitjat* especificat en l'*objectiu* o *fita* i s'ha d'assolir en un període de temps més curt. Compareu-ho amb *valor futur desitjat.*

Visió – Una descripció de l'estat desitjat o de la condició última (associada a l'*àmbit* del projecte) que un projecte pretén assolir. Una bona visió compleix els criteris de ser relativament general, visionària i breu.

Clau per interpretar els diagrames visuals de Teories de Canvi



Informació detallada sobre els termes relacionats amb la conservació equitativa

Diversitat – En un context social, la varietat d'identitats, experiències i perspectives presents en una organització, projecte o programa. Aquestes inclouen, entre d'altres: raça, ètnia, orientació sexual, gènere, discapacitat, origen autòcton o indígena, edat, cultura, religió, estatus socioeconòmic, aparença, llengua i accent, educació, geografia, nacionalitat, experiència viscuda, funció laboral, tipus de personalitat i estil de pensament. La diversitat també es pot utilitzar per referir-se a la varietat de grups o organitzacions implicats en tasques de conservació (p. ex., voluntaris, ancians, representants de la comunitat).

Equitat – Garantir un tracte just, l'accés i les oportunitats per a totes les persones, a la vegada que es fa un esforç per identificar i eliminar les barreres que històricament han desfavorit certs col·lectius. L'equitat reconeix que persones diferents tenen necessitats diferents i poden requerir recursos diferents per assolir resultats semblants. L'equitat es centra a crear un terreny de joc igualitari, reconeixent que no tothom parteix del mateix punt i que poden ser necessaris ajustos per assolir la justícia. L'equitat és un requisit previ per assolir la igualtat en la pràctica.

Consentiment lliure, previ i informat (CLPI) – Aquest principi fa referència a la idea que, abans que es dugui a terme una acció que pugui afectar positivament o negativament una persona o comunitat, aquesta persona o comunitat ha de donar el seu consentiment perquè l'activitat pugui avançar. Tanmateix, la persona o la comunitat ha de tenir tota la informació sobre l'activitat; si no, el consentiment seria buit de contingut, ja que no es basaria en informació adequada sobre l'activitat proposada i el seu impacte potencial ("informat"). La persona o la comunitat també ha de donar el consentiment abans que comenci l'activitat ("previ"). I també és fonamental que la persona o la comunitat no se senti sota cap pressió o coacció per acceptar l'activitat ("lliure").

Inclusió – La pràctica de crear entorns on totes les persones se sentin benvingudes, valorades, respectades i puguin contribuir plenament. La conservació inclusiva reconeix i dona suport als drets, les necessitats, les visions, les veus i el lideratge de grups d'identitat diversos (especialment els grups locals i indígenes) en la protecció i la gestió de la natura. Implica convidar i implicar activament persones diverses en tots els aspectes d'una organització o comunitat. Mentre que la diversitat té a veure amb la representació, la inclusió consisteix a crear una cultura on les persones diverses se sentin benvingudes i les seves contribucions es valorin. És el "com" fer que la diversitat funcioni.

Part interessada – Qualsevol individu, grup o institució que tingui un interès pròpiament dit en un projecte i/o que pugui influir-hi i que potencialment se'n veurà afectat, i que tingui alguna cosa a guanyar o a perdre si les condicions canvien o es mantenen iguals. Les parts interessades són totes aquelles que cal tenir en compte per assolir els objectius del projecte i la participació i el suport de les quals són crucials per al seu èxit. El terme "interessada" designa les parts que poden afectar o ser afectades per les tasques del projecte dins del sistema. No significa que la part estigui implicada activament ni tan sols que sigui conscient del projecte. Els interessos poden ser financers, morals, legals, personals o comunitaris, i poden ser directes o indirectes. Tot i que la influència és un aspecte de l'interès, incloem una definició més àmplia per mitigar el risc d'oblidar aquells que tenen interessos forts però no tenen poder ni influència.

Justícia – Prendre decisions justes i ètiques sobre la distribució d'oportunitats i recursos mitjançant la implicació interpersonal i institucional. La justícia va més enllà de l'equitat, ja que busca abordar i desmantellar les desigualtats sistèmiques i les pràctiques discriminatòries. Implica canviar les estructures, polítiques i pràctiques que perpetuen les disparitats i defensar un canvi social sostingut. La justícia consisteix en un canvi a llarg termini: garantir que les condicions i els sistemes que van crear la desigualtat es transformin. Implica el "per què" i el "què fer després" a l'hora d'abordar les causes de la desigualtat. En conservació, un enfocament de justícia implica tractar les parts interessades de manera equitativa i inclusiva, perquè se sentin segures i protegides per participar. La justícia també significa augmentar la representació diversa en la planificació i la implementació de projectes i programes de conservació.

Garanties socials – Mesures o polítiques dissenyades per protegir les persones i les comunitats dels impactes adversos, especialment en el context de projectes de conservació i de desenvolupament, polítiques o programes socials. Aquestes garanties tenen com a objectiu assegurar que els drets, el benestar i els interessos dels grups vulnerables o marginats siguin respectats i protegits.

ANNEX 2. DEFINICIONS I CRITERIS PER ALS TERMES CLAU

Descripció dels criteris per als termes clau

Visió: l'estat de conservació desitjat o de la condició final que un projecte mira d'assolir (associada a l'abast del projecte)

- ***Relativament Genèrica*** – *Definida en termes generals per englobar totes les activitats del projecte*
- ***Visionària*** – *Inspiradora a l'hora de sintetitzar el canvi en l'estat dels objectes de conservació pel qual treballa el projecte*
- ***Breu*** – *Simple i concisa per tal que tothom qui participa en el projecte pugui recordar-la*

Objectiu: Enunciat que detalla l'impacte desitjat d'un projecte, com ara l'estat futur desitjat d'un determinat objecte

Fita: Una declaració formal que detalla un resultat intermedi desitjat d'un projecte, com ara reduir una amenaça crítica

Els objectius i les fites, per a ser útils, han de complir els criteris SMART (de les sigles en anglès *Specific, Measurable, Achievable, Results-oriented* i *Time-limited*:

- ***Específic*** – *Definit de forma clara per tal que totes les persones vinculades al projecte entenguin el significat de l'objectiu o de la fita de la mateixa manera*
- ***Mesurable*** – *Definible en relació amb algun tipus d'escala estandarditzada (numèrica, percentatge, fraccions, o qualitativament amb sí/no)*
- ***Assolible*** – *Pràctic i adequat al context geogràfic, polític, social i financer del projecte (especialment rellevant per a les fites; els objectius poden mantenir un caràcter més aspiracional)*
- ***Orientat als Resultats*** – *Denota canvis necessaris en la condició dels objectes, reducció de les amenaces, i/o d'altres resultats clau esperats*
- ***Limitat en el Temps*** – *Assolible en un marc temporal concret, en general entre 1 i 10 anys en el cas d'una fita i entre 10 i 20 anys en el cas dels objectius*

Acció: Grup d'activitats amb un enfocament comú que treballen de forma conjunta per assolir objectius i fites específics, centrant-se en punts d'intervenció clau, capitalitzant les oportunitats i acotant les limitacions

- ***Vinculada*** – *Afecta de manera directa un o més factors crítics en una anàlisi de situació (o model de situació)*
- ***Centrada*** – *Esbossa les línies d'actuació específiques que cal dur a terme*
- ***Factible*** – *Possible d'acomplir tenint en compte els recursos i les limitacions del projecte*
- ***Apropiada*** – *Acceptable i amb encaix adequat a les normes culturals, socials i biològiques específiques del context geogràfic (inclou atenció a les garanties socials i ambientals)*

Indicador: Entitat mesurable relacionada amb una necessitat d'informació específica, com ara l'estat d'un objecte, els canvis en una amenaça, el progrés envers un objectiu o una fita o l'associació entre una o més variables

- ***Mesurable*** – *Capacitat per ser enregistrat i analitzat en termes quantitatius i qualitatius*
- ***Precís*** – *Definit per tothom de la mateixa manera*
- ***Consistent*** – *Sense canvis al llarg del temps, en el sentit que allò que mesura (l'element objecte de mesura) és sempre el mateix*
- ***Sensible*** – *Canvia de forma proporcional a les variacions reals en la condició d'allò que està sent mesurat*

Mètode: Tècnica específica emprada per recollir dades per mesurar un indicador

- ***Exacte*** – *El mètode de recollida d'informació no té marge d'error (o en té molt poc)*
- ***Fiable*** – *Els resultats són repetibles de forma consistent – cada vegada que s'aplica el mètode s'obté igual resultat*
- ***Cost-Efectiu*** – *El mètode no té un cost desproporcionat amb relació a les dades que proporciona ni als recursos amb els quals compta el projecte*
- ***Factible*** – *El mètode pot ser implementat per les persones que conformen l'equip del projecte*
- ***Apropiat*** – *Acceptable i amb encaix adequat a les normes culturals, socials i biològiques específiques del context geogràfic*

ANNEX 3. PRINCIPIS GENERALS I CONSIDERACIONS

Hi ha alguns principis essencials que s'apliquen a totes les fases dels *Conservation Standards*. En comptes d'enumerar-los per a cada fase, els descrivim a continuació.

Principis Generals

- **Col·laboreu amb els socis** – Una sola entitat de conservació probablement no tindrà ni l'expertesa ni els recursos interns suficients per fer tota la feina necessària d'un projecte. A més, sovint és important assegurar que el treball iniciat en un projecte tingui continuïtat un cop acabat. Per tant, cal identificar i col·laborar amb els socis clau per implementar el projecte, desenvolupant relacions formals o informals amb aquests socis i/o fent que persones de les organitzacions sòcies formin part de l'equip del projecte. Els *Conservation Standards* ofereixen explícitament un marc comú i transparent que permet compartir i col·laborar eficaçment amb un ampli rang de socis.



FOTO: SARA ESTLANDER

- **Durant el procés, impliqueu al màxim les parts interessades i tan aviat com sigui possible** – És igualment important definir i implicar, en cada fase, les parts interessades. Les parts interessades inclouen qualsevol individu, grup o institució que tingui un interès directe o que pugui influir en un projecte i/o que potencialment se'n veurà afectat i tingui alguna cosa a guanyar o perdre si les condicions canvien o es mantenen iguals. Els rols de les parts interessades poden canviar al llarg del projecte. Els equips de projecte han de comunicar-se amb les parts interessades adequades i implicar-les en el disseny, la implementació i la presa de decisions per garantir la representació i el compromís dels grups clau (vegeu el Pas 1D per a més detalls sobre l'anàlisi de les parts interessades).

- **Implementeu les pràctiques de la conservació equitativa** – Per assegurar el futur del Planeta, cal que tothom tingui veu i una oportunitat per actuar. La recerca demostra que la diversitat promou la innovació, i la CMP reconeix que per donar suport de la manera més eficaç a la comunitat de la conservació, també cal promoure una conservació equitativa. Els CS incorporen consideracions generals perquè els professionals s'assegurin que la planificació i la implementació siguin inclusives amb les parts interessades afectades pel projecte. Els esforços de conservació holístics garanteixen resultats més justos i duradors. Aquests principis no pretenen ser exhaustius, i és important que l'equip adopti un enfocament adaptatiu.

- **Utilitzeu i contribuïu adequadament a la base d'evidència** – Sempre que sigui apropiat, cal fer servir l'evidència local i global disponible per respondre a preguntes clau sobre la situació i accions del projecte. Aquesta evidència podria anar des del coneixement local indígena sobre les zones de cria d'una espècie específica, fins a una revisió global sistemàtica sobre l'eficàcia d'una acció de conservació que s'estigui considerant.

A mesura que obtingueu més informació sobre el projecte, també hauríeu de contribuir amb el vostre coneixement al conjunt de la comunitat, per tal que d'altres es puguin beneficiar de les vostres experiències (per més detalls, consulteu les directrius de CMP sobre com definir i utilitzar evidències en les pràctiques de conservació, Defining and Using Evidence in Conservation Practice, en anglès).

- **Davant la incertesa utilitzeu la gestió adaptativa** – Tot i que l'ideal és que les accions i les anàlisis de situació es basin en l'evidència disponible, en molts casos és possible que hagueu d'actuar urgentment sense tenir tota la informació necessària. En aquests casos, és important detallar bé els supòsits que feu i a continuació recopilar i avaluar de manera sistemàtica (però eficient) la informació necessària per testar-los, de manera que pugueu adaptar el que calgui i aprendre de la situació.

- **Documenteu les decisions** – Un principi clau tant de la conservació basada en l'evidència com de la gestió adaptativa, és documentar adequadament la justificació i les evidències que donen suport a les decisions que es prenen en cada fase. Aquesta documentació no només ajuda a analitzar per què les coses han funcionat o no, sinó que també proporciona la base perquè altres persones (inclosos els futurs membres de l'equip) puguin entendre, revisar i aportar idees sobre la lògica de les decisions que es prenen. Documentar les decisions i aportar evidència per avalar els supòsits també afegeix transparència i responsabilitat a la feina que es fa. No obstant això, no és convenient documentar cada petit detall per evitar que l'equip se senti aclaparat. Com a principi general, centreu-vos en la mínima documentació necessària que ajudi l'equip a avaluar i aprendre adequadament de la feina que fa, així com a compartir-la amb d'altres persones.

- **Fomenteu una cultura d'aprenentatge** – Un altre principi clau tant de la conservació basada en l'evidència com de la gestió adaptativa és aprendre dels resultats per poder millorar amb el temps. A aquest efecte, és fonamental l'aprenentatge, reconèixer i admetre els errors, identificar els èxits i treballar per entendre per què algunes accions són exitoses, mentre que d'altres no. Un projecte i una cultura organitzativa que valorin l'aprenentatge ajudaran a fomentar una cultura d'aprenentatge segura. La creació d'aquesta cultura probablement requerirà treball i compromís dels diferents nivells jeràrquics de les organitzacions implicades en el projecte.

Consideracions

A mesura que reviseu i implementeu els *Conservation Standards*, tingueu en compte les següents consideracions:

- **Aquests estàndards canviaran amb el pas del temps** – Aquests estàndards no s'han escrit amb la intenció de ser la veritat absoluta sobre com dur a terme una conservació efectiva. En lloc d'això, estan orientats a captar l'expertesa dominant sobre el que es necessita per fer bones pràctiques de conservació en condicions diverses. Com a tal, la CMP, amb les aportacions d'una comunitat més àmplia, periòdicament actualitza els *Conservation Standards* a mesura que s'apliquen i comproven a camp, i a mesura que augmenta el coneixement sobre què funciona i què no. Per participar en futures actualitzacions, envieu-nos un correu electrònic a CMPinfo@conservationmeasures.org.

- **Aquests estàndards representen un "ideal"** – Els *Conservation Standards* tenen la finalitat de proporcionar una visió completa sobre les bones pràctiques que comprenen el disseny, gestió i seguiment de projectes de conservació. És important reconèixer que potser no sigui viable, per diverses raons, aplicar tots els components dels *Conservation Standards*. El que és important, però, és fer servir un procés lògic i sistemàtic per aplicar-los. Per exemple, no hauríeu d'identificar els indicadors (Pas 2B) abans d'aclarir què voleu conservar (Pas 1B). De la mateixa manera, si no podeu abordar un component concret, haureu de tenir clar com repercutirà en la resta de la feina.

- **Aquests estàndards assumeixen que s'han determinat algunes prioritats** – L'elecció d'on treballar o dels temes més amplis a abordar sovint és una decisió de nivell superior presa fora del procés típic de planificació de projectes de conservació. Aquests estàndards suposen, per tant, que vosaltres i/o la vostra entitat heu realitzat algun exercici per establir prioritats per definir (almenys aproximadament) on, o en quina qüestió, treballarà l'equip. Els aprenentatges assolits durant l'aplicació dels *Conservation Standards* poden servir de base per a l'establiment de prioritats en el futur.

- **Pocs projectes començaran a aplicar els *Conservation Standards* a l'inici dels seus esforços de planificació** – Si tot just comenceu a pensar en iniciar un nou projecte, els *Conservation Standards* us poden ajudar a fer un enfocament complet des del principi. No obstant això, molts projectes que es beneficiaran dels *Conservation Standards*, ja estan en curs. Podeu aplicar aquests estàndards de manera retroactiva per ajudar-vos a identificar els buits que heu de solucionar per millorar el vostre projecte.

- **Cada projecte és diferent, i per tant, caldrà adaptar l'ús dels *Conservation Standards*** – Els *Conservation Standards* s'han redactat en termes generals, per proporcionar als equips la flexibilitat que necessiten per adaptar-los i modificar-los segons la seva necessitat. Com a tal, les fases descrites en aquest document generalment apliquen a tots els projectes de conservació, però cada equip ha d'aplicar-les al nivell de detall més adient segons la complexitat i el nivell d'inversió del projecte. A més, alguns equips poden trobar que certs passos no els funcionen i poden necessitar adaptar-los.

- **Aquests estàndards s'apliquen a projectes a qualsevol escala espacial, institucional i/o temporal** –Els projectes poden anar des de la gestió d'espais a petita escala fins a ecoregions, paisatges o corredors a gran escala. També poden implicar la gestió simultània d'espais a petita escala per aconseguir un impacte a gran escala. Els projectes es poden dur a terme en setmanes o fins a dècades. De la mateixa manera, poden ser de naturalesa més temàtica, com per exemple la reducció d'amenaces a través de polítiques ambientals o iniciatives centrades en espècies. Aquests estàndards són rellevants per a totes aquestes situacions. De la mateixa manera, es poden utilitzar per dissenyar programes de finançament i aclarir la relació entre els objectius programàtics i les subvencions individuals. No obstant això, poden necessitar alguna adaptació, per exemple, quan s'utilitzen per a la planificació estratègica a nivell d'organització que es centra en objectius més amplis i menys ben definits.

- **Aquests estàndards se centren en la conservació com a objectiu principal, però es poden adaptar** – Aquests estàndards van ser desenvolupats per i per a organitzacions i agències que tenen com a objectiu últim la conservació de la biodiversitat o dels recursos naturals. No obstant això, molts equips també treballen per contribuir al benestar humà i, en alguns casos, aquest benestar pot ser un objectiu igual o més rellevant. Els *Conservation Standards* són neutres respecte a l'objectiu principal d'un equip. Es tracta d'una decisió de gestió que els equips haurien de clarificar en els passos inicials del procés. Tot i així, diversos processos i eines dels *Conservation Standards* poden recolzar discussions explícites sobre possibles compromisos i conseqüències de prioritzar diferents objectius al llarg del cicle del projecte.

- **Aquests estàndards es poden implementar amb una varietat d'eines i guies provinents de l'àmbit de les ciències naturals, socials i del comportament** – Els *Conservation Standards* volen representar l'estat de l'art del coneixement col·lectiu de la comunitat de conservació sobre el procés de disseny, gestió i seguiment de projectes de conservació, alhora que promouen una cultura d'aprenentatge. Els *Conservation Standards* fan referència a eines concretes que s'han demostrat útils per implementar aquest enfocament. Tot i això, els equips poden voler complementar les eines típiques dels *Conservation Standards* amb altres eines adequades al context en el que treballen.

- **Aquests estàndards busquen definir clarament la terminologia i fer-ne un ús consistent** – Hi ha debats interminables entre planificadors sobre el significat exacte de termes tècnics com ara objectius generals, objectius específics, estratègies, activitats, fites, indicadors, resultats, efectes i productes. Cada oficina, projecte i fins i tot cada persona té el seu conjunt de termes preferits. No hi ha una única resposta correcta. Tot i això, els *Conservation Standards* sostenen que és molt important que els membres de l'equip del projecte i les persones amb qui treballen tinguin una definició clara i compartida dels termes que s'utilitzen.

Tenint això en compte, els termes tècnics d'aquest document han estat seleccionats amb cura, s'han destacat en negreta quan es descriuen per primer cop, s'han utilitzat de manera consistent a partir d'aquell moment i s'han definit al glossari al final. La selecció de termes específics per a un concepte determinat i les definicions corresponents es basen en l'ús habitual que en fan els professionals de diverses disciplines que treballen en planificació, seguiment i avaluació. A mesura que els *Conservation Standards* evolucionin, és possible que detectem alguns termes que calgui actualitzar per millorar la comunicació i l'adopció dels principis i passos clau (vegeu la Taula 1 per a les actualitzacions d'aquesta versió).

ANNEX 4. RESUM DELS ESTÀNDARDS D'ACTUACIÓ I RESULTATS

Els números fan referència a fases i passos, mentre que els diamants (◇) fan referència a resultats. No tots els estàndards o resultats resulten adequats en totes les condicions o per a tots els projectes, per tant us caldrà adaptar-los segons les necessitats.

1. Avaluar

1A. Definició de la Finalitat i Identificació de l'Equip del Projecte

- ◇ Identificació de la finalitat, dels responsables de la presa de decisions, del procés de presa de decisions i les decisions necessàries
- ◇ Identificació de les parts interessades i suport per assegurar la seva participació quan existeixin barreres
- ◇ Selecció de l'equip de projecte inicial, inclòs el/la líder, els membres del nucli de l'equip i els assessors
- ◇ Identificació de les habilitats existents entre els membres de l'equip i de les principals mancances que caldria cobrir
- ◇ Designació de rols i responsabilitats

1B. Definició de l'Àmbit, la Visió, i els Objectes

- ◇ Breu descripció de l'àmbit del projecte, inclòs un mapa, si s'escau
- ◇ Enunciat descriptiu de la visió del projecte
- ◇ Selecció dels objectes de conservació, amb una breu explicació dels motius pels quals s'han seleccionat i, quan correspongui, una descripció i/o plànol per referenciar la seva ubicació
- ◇ Selecció d'objectes de benestar humà i identificació de serveis ecosistèmics quan sigui rellevant
- ◇ Descripció de l'estat de viabilitat dels objectes de conservació prioritaris

1C. Identificació d'Amenaces Crítiques

- ◇ Identificació d'amenaces directes i, quan sigui rellevant, elaboració d'un mapa de la petjada geoespacial de cada amenaça en la mesura que es sobreposa als objectes de conservació
- ◇ Identificació dels efectes biofísics de les amenaces climàtiques i de les interaccions entre les amenaces climàtiques i les amenaces convencionals
- ◇ Classificació d'amenaces directes que permeti identificar les amenaces crítiques

1D. Avaluació de la Situació de Conservació

- ◇ Identificació i anàlisi d'amenaces indirectes i oportunitats
- ◇ Avaluació de les parts interessades i dels seus interessos principals
- ◇ Anàlisi i/o model de situació, descripció narrativa i/o altres formes de representació de les relacions clau de causa-efecte entre els factors que afecten el context del projecte

2. Planificar

2A. Elaboració del Pla Estratègic: Objectius, Accions, Supòsits i Fites

- ◇ Objectius per a cada objecte de biodiversitat i, si escau, pels objectes de benestar humà
- ◇ Identificació de punts clau d'intervenció i possibles accions
- ◇ Priorització de les accions identificades
- ◇ Teories de canvi que aclareixin els supòsits sobre com les accions i activitats previstes porten als resultats esperats
- ◇ Fites per als resultats intermedis clau
- ◇ Pla estratègic finalitzat

2B. Elaboració del Pla de Seguiment, Avaluació i Aprenentatge

- ◇ Definició del públic objectiu, les seves necessitats d'informació i dels canals de comunicació preferents
- ◇ Definició dels indicadors i mètodes
- ◇ Finalització del pla de seguiment, d'avaluació i d'aprenentatge

2C. Elaboració del Pla Operatiu

- ◇ Avaluació dels recursos humans, financers i d'altres tipus
- ◇ Avaluació dels riscos i identificació d'accions de mitigació
- ◇ Salvaguardes socials
- ◇ Estimació de la durada del projecte i estratègia de transició

3. Implementar

3A. Revisió de l'Estructura de l'Equip i dels Processos

- ◇ Normes de funcionament de l'equip i altres acords de col·laboració actualitzats, segons correspongui
- ◇ Actualització de l'estratègia de comunicació que indiqui com mantenir les parts interessades informades sobre els avenços

3B. Elaboració del Pla de Treball detallat i Calendari a curt termini

- ◇ Pla de treball que detalli les activitats, tasques i responsabilitats associades als plans estratègic, de seguiment i operatiu
- ◇ Cronograma o calendari del projecte

3C. Elaboració i Perfeccionament del Pressupost del Projecte

- ◇ Pressupost del projecte
- ◇ Identificació de possibles fonts de finançament
- ◇ Desenvolupament i presentació de propostes de finançament

3D. Implementació dels Plans

- ◇ Implementació dels plans estratègic, de seguiment i operatiu (tal com s'indica en el pla de treball), tenint en compte el pressupost i el calendari del projecte.
- ◇ Sistemes per emmagatzemar i accedir a les dades
- ◇ Dades de seguiment recollides en els sistemes definits
- ◇ Informes de progrés de la implementació dirigits a l'organització, als finançadors i a altres parts interessades

4. Analitzar i Adaptar

4A. Preparació de les Dades per Analitzar-les

- ◇ Les dades clau del projecte són enregistrades, desades, processades i protegides en còpies de seguretat de forma regular
- ◇ Elaboració de visualitzacions de les dades clau per a la presa de decisions

4B. Anàlisi i Reflexió sobre els Resultats

- ◇ Anàlisi dels resultats i dels supòsits del projecte
- ◇ Anàlisi de les dades operatives i financeres
- ◇ Documentació dels debats i les decisions preses

4C. Adaptació dels Plans i Pressupostos

- ◇ Revisió dels documents del projecte, inclosos el pla estratègic (amb el model de situació i les teories de canvi), el pla de seguiment, el pla operatiu, el pla de treball i el pressupost
- ◇ Documentació d'evidències, discussions, aprenentatges, riscos potencials o incerteses i decisions

5. Compartir

5A. Documentació de l'Aprenentatge

- ◇ Documentació de resultats i coneixements clau

5B. Compartir Aprenentatges

- ◇ Millora, segons necessitat, del llistat de públics objectiu clau, les seves necessitats d'informació i els seus modes de comunicació preferits
- ◇ Comunicació regular amb els membres de l'equip del projecte, els socis i les parts interessades
- ◇ Contribució a la base d'evidències
- ◇ Desenvolupament i distribució de productes de comunicació adequats

5C. Foment d'una Cultura d'Aprenentatge

- ◇ Intercanvi regular de *feedback*, sigui de manera formal o informal
- ◇ Auditories, quan convingui, per valorar l'adhesió a les bones pràctiques de conservació
- ◇ Ferm compromís de directius i treballadors envers la generació d'una cultura d'aprenentatge segura que afavoreixi l'aprenentatge i la innovació
- ◇ El compromís de compartir èxits i fracassos amb professionals d'arreu del món

Tancar el Cercle

Els *Open Standards for the Practice of Conservation* (desenvolupats i mantinguts per la *Conservation Measures Partnership*) aporten conceptes comuns, eines i terminologia per ajudar a fer que els esforços de conservació siguin més eficaços.

Membres de la CMP (2024–2025):

African Wildlife Foundation
ALCEDO Conservation
Bush Heritage Australia
The Campbell Foundation
Chester Zoo
Conservation Management Pty Ltd
Conservation X Labs
Disney's Animals, Science and Environment
Durrell
Endangered Wildlife Trust
Environmental Incentives
FOS Improving Conservation
Gordon and Betty Moore Foundation
International Crane Foundation
Jane Goodall Institute
Kent Wildlife Trust
LCMU
Margaret A. Cargill Philanthropies
NFWF
Nature Conservancy Canada
NOAA Coral Reef Conservation Program
Pew
Puget Sound Partnership
rare
San Diego Zoo Wildlife Alliance
The Nature Conservancy
The Summit Foundation
TRAFFIC the wildlife trade monitoring network
USAID From the American People
U.S. Fish & Wildlife Service
Walton Family Foundation
WCN Wildlife Conservation Network
WCS
WWF

www.conservationmeasures.org

Conservation Measures Partnership