

ELS OPEN STANDARDS FOR THE PRACTICE OF CONSERVATION

VERSIÓ 4.0 EN CATALÀ | 2020

DIANE DETOQUE, WILD LIFE CONSERVATION SOCIETY



Conservation
Measures
Partnership



SOBRE AQUEST DOCUMENT

Els *Open Standards for the Practice of Conservation* versió 4.0 és el producte d'aportacions, proves de camp i discussions entre els membres de la *Conservation Measures Partnership* (CMP), que és qui té l'autoritat editorial sobre els *Conservation Standards*. Els membres de la *Conservation Coaches Network* (CCNet) i d'altres socis de la CMP també hi han fet aportacions substancials.

Què és la *Conservation Measures Partnership* (CMP)?

La CMP és una associació d'ONGs dedicades a la conservació, d'agències governamentals i de finançadors que treballen col·lectivament per aconseguir un major impacte. Busquem les millors maneres per dissenyar, gestionar i mesurar l'impacte de les nostres accions de conservació de manera que puguem aprendre i millorar els nostres esforços i contribuir amb el nostre aprenentatge a una base d'evidències més àmplia.

Membres actuals de la CMP:

African Wildlife Foundation; Bush Heritage Australia; Conservation International; The David and Lucile Packard Foundation; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Foundations of Success; The Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; International Fund for Animal Welfare; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the

Environment; Margaret A. Cargill Foundation; National Fish and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; Nature Serve; Puget Sound Partnership; Rare; The Summit Foundation; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society; i WWF.

Revisions i Actualitzacions:

La *Conservation Measures Partnership* ha aprovat aquest document. Tot i això, com a part del procés de gestió adaptativa, els membres de la CMP continuaran revisant-lo i millorant-lo al llarg del temps. Per obtenir versions actualitzades, materials de guia i més informació sobre la CMP, visiteu el web: www.conservationmeasures.org i el dels *Conservation Standards*: www.cmp-openstandards.org. Us animem a enviar-nos comentaris si feu servir aquests estàndards: si us plau envieu-nos un e-mail (en anglès preferentment) a: CMPinfo@conservationmeasures.org.

Comitè de revisions dels *Conservation Standards 4.0*:

Les persones següents han treballat conjuntament per desenvolupar i perfeccionar el contingut reflectit en aquesta versió dels *Conservation Standards*. La CMP els agraeix el seu temps i els seus coneixements.

Annette Stewart (Bush Heritage Australia), Ari Cornman (California Fish and Game Commission), Arlyne Johnson (Foundations of Success), Ashleigh Baker (Foundations of Success), Brad Northrup (Conservation Coaches Network), Caroline Stem (Foundations of Success), Catherine Payne (Durrell Wildlife Conservation Trust), Diane Detoeuf (Wildlife Conservation Society), Clair Dougherty (Bush Heritage Australia), Dan Salzer (The Nature Conservancy), Felix Cybulla (Independent, Conservation Coaches Network), Gustavo Gatti (Conserve Brazil), Hui Shim Tan (WWF-Malaysia), Ilke Tilders (Foundations of Success), Irina Montenegro (WWF Chile), John Morrison (WWF US), Judy Boshoven (Foundations of Success), Kerry Morrison (Endangered Wildlife Trust), Lydia Gaskell (WWF International), Marcia Brown (Foundations of Success), Mariano de la Maza (CONAF Chile), Mariella Saenz (Pronatura), Nick Salafsky (Foundations of Success), Oscar Maldonado (Independent, Conservation Coaches Network), Patrick Crist (PlanIt Forward), Philippa Walsh (Community Solutions), Sandra Andraka (UNDP), Thomas Miewald (US Fish and Wildlife Service), i Will Beale (WWF-UK).

A més, la CMP vol mostrar el seu agraïment a les persones de la comunitat dels *Conservation Standards* que n'han revisat les diverses versions i han proporcionat importants aportacions per perfeccionar-los i millorar-los.



Ús d'aquest Material: Aquesta obra està sota la llicència d'ús [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Sota aquesta llicència, pots prendre els *Conservation Standards* i adaptar-los o modificar-los com et sembli sempre que, a) facis referència als *Conservation Standards* originals (però en cap cas vol dir que la CMP doni suport a aquest treball derivat), i b) emetis l'obra derivada sota una llicència similar Creative Commons o equivalent. També pots aportar formalment les teves 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	1	4. Analitzar i Adaptar	54
Context	2	4A. Preparació de les Dades per Analitzar-les	55
Finalitat dels <i>Conservation Standards</i>	3	4B. Anàlisi i Reflexió sobre els Resultats	56
Inici i Evolució dels <i>Conservation Standards</i>	4	4C. Adaptació del Pla Estratègic	58
Relació dels <i>Conservation Standards</i> amb d'altres Sistemes de Suport a la Presa de Decisions	5	5. Compartir	60
Ús dels <i>Conservation Standards</i>	6	5A. Documentació de l'Aprenentatge	61
Suport en la Implementació dels <i>Conservation Standards</i>	7	5B. Compartir l'Aprenentatge	61
Principis Generals i Consideracions	9	5C. Foment d'un Entorn d'Aprenentatge	63
1. Avaluar	12	Tancar el Cercle	65
1A. Definició de la Finalitat i Identificació de l'Equip del Projecte	13	Annexos	67
1B. Definició de l'Àmbit, la Visió i els Objectes de Conservació	14	Annex 1. Glossari	68
1C. Identificació d'Amenaces Crítiques	19	Annex 2. Definicions i Criteris per als Termes clau	72
1D. Avaluació de la Situació de Conservació	21	Annex 3. Principis Generals i Consideracions	73
2. Planificar	26	Annex 4. Llistat d'Estàndards d'Actuació i Productes	76
2A. Elaboració del Pla d'Acció: Objectius, Estratègies, Supòsits i Fites	27		
2B. Elaboració del Pla de Seguiment, Avaluació i Aprenentatge	38		
2C. Elaboració del Pla Operatiu	44		
3. Implementar	46		
3A. Elaboració del Pla de Treball detallat i Calendari a curt termini	47		
3B. Elaboració i Perfeccionament del Pressupost del Projecte	49		
3C. Implementació dels Plans	50		



INTRODUCCIÓ

CONTEXT

La comunitat conservacionista s'enfronta a problemes mediambientals grans, complexos i urgents, on hi ha molt en joc. Gent de tot el món compta amb nosaltres, confien en nosaltres, treballen al nostre costat i ens proporcionen recursos importants per actuar eficaçment per salvar el planeta. Tenim un gran potencial per aconseguir un impacte durador i de fet, hem aconseguit avenços inspiradors. Tot i això, poques organitzacions conservacionistes o agències poden proporcionar proves d'allò que funciona, del que cal millorar i del que hauria de canviar.

Sense una mesura més rigorosa de l'eficàcia i un registre disciplinat dels nostres esforços, com sabrem si progressem tan ràpidament com sigui necessari per assolir els nostres objectius de conservació? Com aconseguim ser més eficients? Com aprenem els uns dels altres? I com podem demostrar els nostres èxits i construir la voluntat pública i política necessària per ampliar els nostres recursos i afrontar els reptes als quals ens enfrontem?

La comunitat conservacionista necessita de forma urgent sistemes robustos de planificació, gestió, seguiment i aprenentatge. Hem de basar les nostres accions en l'evidència disponible sempre que sigui possible i adoptar un enfocament de gestió deliberat i adaptatiu quan hem de prendre mesures urgents amb informació limitada. En tots els casos, hem d'avaluar sistemàticament els nostres resultats i utilitzar aquesta informació per aprendre els uns dels altres sobre allò que funciona i el que no funciona.

Per satisfer aquestes necessitats, la *Conservation Measures Partnership* (CMP) treballa des de 2002 per combinar principis i bones pràctiques des de la conservació basada en l'evidència, la gestió adaptativa i altres enfocaments de suport a la presa de decisions per crear els *Open Standards for the Practice of Conservation*¹ (*Conservation Standards* en endavant). Els *Conservation Standards* reuneixen conceptes, enfocaments i terminologia comuna en el disseny, gestió i supervisió de projectes i programes de conservació per ajudar a millorar-ne la pràctica. Els *Conservation Standards* es poden aplicar a qualsevol escala geogràfica, temporal o programàtica.

LA VISIÓ DE LA CMP

La CMP està compromesa amb la visió que els esforços globals de conservació seran més eficients i eficaços a mesura que aprenguem a aprofitar o replicar el que funciona i evitar allò que no funciona, basant el nostre aprenentatge en l'ús d'evidències (proves), en la mesura creïble de la nostra eficàcia i en la posada en comú de forma oberta de les lliçons apreses. Per dur a terme aquesta visió, les nostres organitzacions aspiren a:

- Avaluar la situació de conservació i formular els nostres problemes i solucions en termes d'evidència, experiència i expertesa disponibles
- Formular els canvis que busquem en termes de resultats de conservació, no d'accions
- Fer un seguiment del nostre progrés cap a la consecució dels resultats desitjats
- Adaptar les nostres estratègies en funció del que hem après
- Compartir els nostres 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. A la versió 4.0, la CMP ha canviat la versió abreujada del nom per "Conservation Standards" perquè comunica millor la intenció d'aquests estàndards. El nom complet es manté tal com era.

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 conservació², orientades al voltant d'un cicle de gestió de 5 fases o passos:



COMENCEU A LA FASE APROPIADA PEL VOSTRE PROJECTE

No tots els equips començaran a la Fase 1 dels *Conservation Standards*. Cada equip ha de considerar quina feina ja ha realitzat i on es troba en la implementació del seu projecte. Els equips poden (i haurien) d'utilitzar gran part del seu treball existent com a aportacions al procés dels *Conservation Standards*. A més, pot ser que tingui sentit començar el procés en una fase més avançada i tornar a fases anteriors a mesura que avancen en el cicle i aprenen més sobre la seva situació.

Els *Conservation Standards* no són una recepta que s'ha de seguir fil per randà. 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. És desitjable que els equips facin servir els *Conservation Standards* un cop determinin on o sobre quin tema treballaran utilitzant eines de prioritització com ara la planificació espacial. 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 es centra de manera

intencionada en els estàndards i principis, i no en les directrius sobre "com fer-ho". Aquestes es troben disponibles en diversos recursos que han desenvolupat els membres de CMP (vegeu més endavant la secció Suport per Implementar els *Conservation Standards*). Anímem a qualsevol persona que faci servir aquests *Conservation Standards* a fer-nos arribar els seus comentaris (envieu-nos un email, preferentment en anglès a l'adreça CMPinfo@conservationmeasures.org).

2. Totes les iniciatives de conservació de 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 d'altres actors – per assolir objectius i fites concretes. En aquest document fem servir el terme "projecte" per nomenar projectes i grups de projectes (és a dir "programes") a totes les escales (p. ex. des de la gestió d'un petit estany fins a la de tot un oceà).

EVOLUCIÓ DELS *CONSERVATION STANDARDS*

Els *Open Standards for the Practice of Conservation* són el producte del treball en col·laboració de la *Conservation Measures Partnership*. La versió 1.0 (2004) es va basar en els resultats de la iniciativa *Measuring Conservation Impact*, un estudi del 2002 que va revisar experiències en set camps, inclosa la conservació, per determinar enfocaments comuns al bon disseny, gestió i supervisió de projectes.

Els resultats inclouen una sèrie de principis per 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 la seva experiència en la implementació de projectes per desenvolupar i perfeccionar els *Conservation Standards* i centrar-los específicament en la conservació de la biodiversitat.

La implementació dels *Conservation Standards* és un procés dinàmic i continu que ha inclòs el desenvolupament d'estàndards específics alineats 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. Molts membres de la CMP i organitzacions associades han treballat de valent per operativitzar els *Conservation Standards*. Els seus esforços han estat un motor per ajudar a que els *Conservation Standards* hagin esdevingut la pràctica habitual i acceptada dins de la comunitat conservacionista. De la mateixa manera, la *Conservation Coaches Network* (CCNet) està servint cada vegada més com a mecanisme global per promoure els *Conservation Standards* i augmentar la capacitat per implementar-los. L'aplicació a gran escala dels *Conservation Standards* a través de diversos mecanismes ha proporcionat informació útil a la CMP per a una millora contínua. El Quadre 1 destaca les principals actualitzacions de la versió 4.0.

QUADRE 1: LES NOVETATS DE LA VERSIÓ 4.0

La versió 4.0 inclou les aportacions fruit de l'esforç col·lectiu dels membres de la CMP i de la comunitat relacionada amb els *Conservation Standards*. Aquestes persones han treballat juntes per proposar actualitzacions basades en la seva experiència en la implementació sobre el terreny. Els aspectes més destacats inclouen:

- Nou aspecte mantenint el contingut tècnic excel·lent
- Es proporcionen més detalls per a les Fases 3-5
- S'aclareix com els *Conservation Standards* donen suport als principis tant de la gestió adaptativa com de la Conservació basada en evidències
- Es clarifica la relació entre els *Conservation Standards* i d'altres sistemes de suport a la presa de decisions
- Es perfeccionen les consideracions sobre el canvi climàtic
- S'inclouen canvis terminològics per comunicar millor els conceptes clau
- S'incorporen consells de la CMP sobre la dimensió social i el benestar humà
- Es millora l'explicació sobre com abordar els projectes temàtics
- Es posa de manifest la dimensió espacial en aquells passos on és rellevant
- Es reforça l'enfocament en els estàndards bàsics i es redueix la part de guiatge sobre com implementar-los. Aquesta part es tracta millor en documents complementaris més detallats

RELACIÓ DELS *CONSERVATION STANDARDS* AMB D'ALTRES SISTEMES DE SUPORT A LA PRESA DE DECISIONS

Els *Open Standards for the Practice of Conservation* són un dels diversos marcs o processos que s'utilitzen per donar suport a la presa de decisions sobre conservació. D'altres exemples inclouen l'*Evidence-Based Practice*, l'*Structured Decision Making*, l'*Strategic Foresight*, el *Systematic Conservation Planning*, i la *Systematic Review* (consulteu [Schwartz et al 2012](#) per a més informació).

Tot i que aquests sistemes tenen molt en comú, és millor considerar-los com a enfocaments complementaris amb punts forts diferents. Els *Conservation Standards* incorporen de manera explícita molts dels principis clau d'aquests sistemes. Per implementar efectivament les fases i els passos específics dels *Conservation Standards*, és possible que els equips vulguin combinar eines i processos més directament associats amb aquests altres sistemes. Com a exemple, les taules de conseqüències, una eina utilitzada en l'*Structured Decision Making*, poden donar suport a la prioritització i selecció d'estratègies. Així mateix, els models de situació i les cadenes de resultats (eines bàsiques dels *Conservation Standards*) poden donar suport a d'altres sistemes proporcionant representacions visuals sucintes i efectives de relacions complexes.



ÚS DELS *CONSERVATION STANDARDS*

Aplicar els *Conservation Standards* és en part ciència, en part art. És possible que vosaltres i el vostre equip trobeu que cal una mica de pràctica i que necessiteu adaptar-vos i ser sensibles als canvis per aplicar-los eficaçment a les vostres situacions del món real. 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 condicions i per a tots els projectes, de manera que haureu de determinar com adaptar aquests estàndards al vostre context.

Aquest document proporciona una breu descripció de la pràctica habitual (els passos) i dels productes esperats de

cadascuna de les 5 fases del cicle dels *Conservation Standards* (Figura 1). Vegeu a l'Annex 4 una llista de tots els productes. El procés dels *Conservation Standards* pot semblar complex o complicat, però probablement ja heu fet molts dels passos descrits aquí. El vostre objectiu no hauria de ser obtenir productes impecables a mesura que avanceu per cadascuna de les fases. Més aviat, és útil pensar que aquest és un procés iteratiu en el qual deliberadament i amb rapidesa, avanceu per les diferents fases mentre desenvolupem un esborrany creïble dels productes. I que al llarg del temps i a mesura que el projecte canvia i madura, els anirem revisant i millorant. Igualment, quan trobeu que us falten dades, no us paralitzeu: deixeu clares les vostres suposicions, avanceu segons la millor informació disponible i documenteu les decisions i les hipòtesis clau.

ON TROBAR AJUDA?

La [Conservation Standards website library](#) inclou una varietat de recursos (en diferents idiomes), molts dels quals han estat revisats i classificats per un panell de membres de diverses institucions de la comunitat dels *Conservation Standards*. Es van incorporant nous recursos a mesura que van arribant.

El web de la [Conservation Coaches Network](#) et pot posar en contacte amb *coaches*, a més d'incloure materials més específics per donar suport a equips durant la implementació de les diferents fases dels *Conservation Standards*.



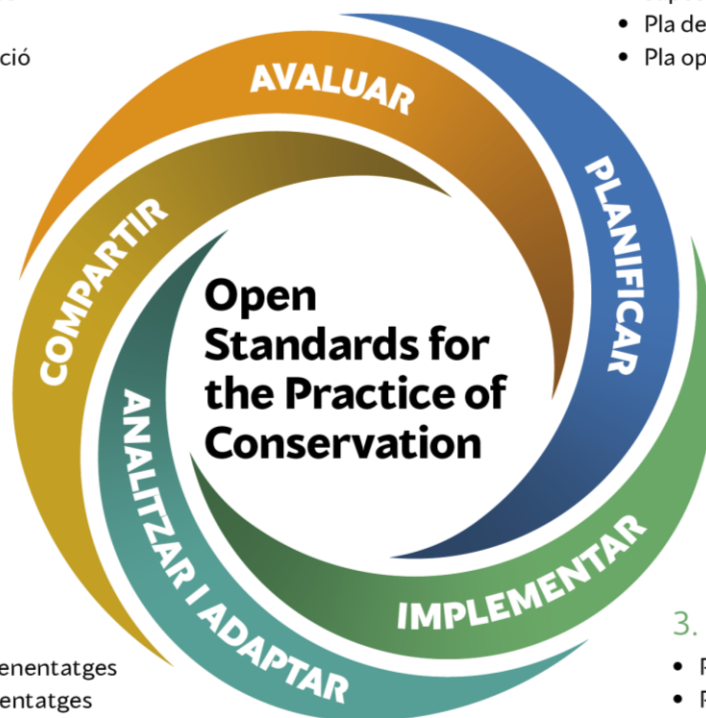
Figura 1.

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

- Objectius, estratègies, supòsits i fites
- Pla de seguiment
- Pla operatiu

**5. COMPARTIR**

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

3. IMPLEMENTAR

- Pla de treball i calendari
- Pressupost
- Pla d'implementació

4. ANALITZAR I ADAPTAR

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

Suport per Implementar els *Conservation Standards*

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

Coaches*

Pels equips que comencen a treballar amb els *Conservation Standards* pot ser molt útil treballar amb un *coach* degut a que utilitzar un enfocament basat en resultats i evidències quan es planifica i s'implementa d'un projecte pot suposar un canvi radical en la manera de pensar i treballar de les persones i les organitzacions.

Algunes organitzacions compten amb *coaches* a la seva plantilla formats en els *Conservation Standards* i en les tècniques clau de facilitació per ajudar els equips en aquest procés. A més, algunes organitzacions i consultors s'especialitzen 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 grups de *coaches* compromesos a tots els continents per donar suport als equips que treballen per protegir els llocs més importants i resoldre els problemes més difícils a les seves regions. CCNet també proporciona formació, orientació i certificació per als professionals que vulguin formar-se com a *coaches*.

* 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.

Orientació i Eines

Les organitzacions membres de la CMP i els socis han desenvolupat diverses guies i eines que proporcionen orientació pas a pas o informació detallada sobre temes clau. Com es mostra a la Figura 2, aquests recursos ajuden a donar suport a la implementació dels principis i pràctiques. 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.

Figura 2.

Relació entre els *Conservation Standards* i els recursos associats



El programari Miradi

Molts programes de software es poden utilitzar o adaptar per donar suport a una o més fases dels *Conservation Standards*. El programari *Miradi* (disponible en diversos idiomes) està dissenyat específicament per acompanyar els professionals a través dels passos clau dels *Conservation Standards*. El programari serveix com a eina per visualitzar i documentar allò que els equips volen conservar, les principals amenaces i oportunitats, les estratègies prioritàries i les accions específiques, els resultats esperats, els objectius i fites associades i l'avenç cap als resultats. A través de colors i formes estàndard, Miradi també ajuda a crear un llenguatge visual per facilitar la comunicació entre aquells que estiguin familiaritzats amb els *Conservation Standards*.

Aquests recursos es troben al web dels *Conservation Standards* (www.cmp-openstandards.org) 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, hi ha una gran varietat de recursos de suport a la decisió més enllà de la caixa d'eines dels *Conservation Standards* (p. ex., eines de priorització espacial, planificació d'escenaris i taules de conseqüències) que els equips poden fer servir.

A més, Miradi proporciona espais per documentar debats, proves i decisions clau, una característica important per donar suport a la gestió adaptativa, a la conservació basada en l'evidència i a l'aprenentatge de manera més àmplia.³ A mesura que Miradi es mou cap al núvol (a través de *Miradi Share*), proporciona funcions addicionals per a la col·laboració de l'equip i l'aprenentatge entre projectes i organitzacions. Miradi Share també inclou la *Conservation Actions and Measures Library (CAML)*, una biblioteca de plantilles verificades i d'exemples per definir teories de canvi o resultats esperats associats a estratègies de conservació. Tot i aquests avantatges és possible que Miradi no sigui adequat en tots els contextos, de manera que el vostre equip haurà de determinar si és l'eina més encertada pel vostre projecte.

3. Vegeu les definicions dels mots subratllats al Glossari.

Els webs de [Miradi](#) i [Miradi Share](#) i el canal [YouTube de Miradi](#) ofereixen una varietat de recursos, incloent vídeos, guies breus sobre temes específics i presentacions locutades.

Principis i Consideracions generals

Hi ha diversos principis essencials i consideracions rellevants per a totes les fases dels *Conservation Standards*. L'Annex 3 proporciona detalls importants sobre aquests, mentre que el Quadre 2 en proporciona un resum.

Relacionat amb l'última consideració del Quadre 2, hi ha interminables debats sobre el significat relatiu de termes tècnics com ara objectius, fites, estratègies, activitats, objectes de conservació, productes i resultats. Tot i que no hi ha una comprensió universal i coherent, els *Conservation Standards* afirmen que és molt important que els membres del vostre equip del projecte i les persones amb qui trebal·leu tinguin una definició clara i comuna dels termes que trieu utilitzar. Amb això en ment, els termes tècnics d'aquest document han estat seleccionats acuradament, subratllats quan s'utilitzen per primera vegada, s'empren de manera coherent i es defineixen al glossari al final del document. A mesura que els *Conservation Standards* evolucionen, és possible que calgui actualitzar alguns termes per millorar la comunicació i l'adopció dels principis i els passos clau. De fet la versió 4.0 inclou algunes actualitzacions i aclariments sobre la terminologia (Taula 1).

QUADRE 2: RESUM DELS PRINCIPIS I CONSIDERACIONS CLAU

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

Principis

- Col·laboreu amb els socis
- Impliqueu els grups d'interès
- Utilitzeu i contribuïu adequadament a la base d'evidències
- Davant la incertesa utilitzeu la gestió adaptativa
- Documenteu les vostres decisions
- Fomenteu un entorn d'aprenentatge

Consideracions

- Aquests estàndards canviaran 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 dels seus esforços de planificació
- Cada projecte és diferent i per tant haurà d'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
- Aquests estàndards busquen definir clarament la terminologia i utilitzar-la de manera coherent

Taula 1.

Terminologia actualitzada a la Versió 4.0

TERME/CONCEPTE ANTERIOR	NOU TERME/CONCEPTE	JUSTIFICACIÓ DE L'ACTUALITZACIÓ
<i>Open Standards</i>	<i>Conservation Standards</i>	" <i>Conservation Standards</i> " descriu millor la intenció d'aquests estàndards. Facilitarà la comunicació amb nous públics i la cerca a Internet. El nom complet seguirà sent " <i>Open Standards for the Practice of Conservation</i> ."
Model Conceptual	Model de Situació	"Model Conceptual" pot ser massa genèric. "Model de Situació" proporciona una connexió més clara amb el procés d'anàlisi de la situació (que es pot mostrar de forma diagramàtica com a model de situació).
Supòsits / Cadenes de Resultats	Teoria de Canvi	No deixarem de fer servir "supòsits" o "cadenes de resultats" sinó que afegim "teoria de canvi" per connectar més fàcilment amb el llenguatge habitual d'avaluació. Les cadenes de resultats són un diagrama visual d'una teoria de canvi.
Amenaça Directa	Amenaça Directa o Pressió	"Pressió" i "Amenaça Directa" es consideren sinònims. D'aquesta manera, s'evita el problema que alguns actors siguin etiquetats com a "amenaces".
Estratègia	Estratègia o Intervenció	"Intervenció" és ara un sinònim d'"estratègia." Aquest canvi reconeix que les estratègies poden ser més genèriques (p. ex., promoure el consum de productes del mar sostenibles) o més específiques (p. ex., implementar una campanya de sensibilització o influir en la compra que fan els minoristes). Tot i que els equips poden utilitzar descriptors com ara "d'alt nivell / genèrica" o "específica" per aclarir la naturalesa de l'estratègia, també podrien utilitzar "intervenció" com a sinònim acceptat per a les línies d'actuació més específiques o focalitzades.
Acció (<i>no definit explícitament</i>)	Acció	"Acció" ara és un terme per designar estratègies i activitats. Abans havíem utilitzat aquest terme de manera genèrica (p. ex., en el títol <i>Conservation Actions and Measures Library</i> o en <i>Conservation Actions Taxonomy</i>), però no l'havíem definit explícitament de manera que englobés tots els nivells.
Nom de les Etapes: 1. Conceptualitzar 2. Planificar Accions i Seguiment 3. Implementar Accions i Seguiment 4. Analitzar, Utilitzar, Adaptar 5. Recollir i Compartir l'Aprenentatge	Nom de les Etapes: 1. Avaluar 2. Planificar 3. Implementar 4. Analitzar i Adaptar 5. Compartir	Les noves etapes utilitzen termes més simples i menys argot. Els noms curts és recorden més fàcilment i funcionen millor en les imatges que resumeixen el cicle amb els noms de les etapes.
Oval marró = objecte de benestar humà	Oval verd fosc (o marró)	Aquest canvi estilístic aborda les preocupacions sobre l'ús del marró per a objectes de benestar humà. El marró encara es pot utilitzar (com en aquest document ja que les actualitzacions de Miradi encara no estan disponibles en el moment de la redacció), però el verd fosc és una nova opció que mostra que tots els objectes són similars però diferents.

COM INCORPOREM EL CANVI CLIMÀTIC ALS *CONSERVATION STANDARDS*



El canvi climàtic s'està produint i continuarà de forma previsible en el futur. Es preveu que la temperatura mitjana mundial augmentarà més de 2°C en les properes dècades amb un augment associat del nivell del mar, canvis en les estacions, en la freqüència de tempestes i en el règim de precipitacions (temporalitat i volum).

Malgrat que amb prou feines apareixia al radar de molts conservacionistes en el moment de la primera redacció dels *Conservation Standards*, abordar el canvi climàtic és ara una prioritat de conservació a nivell mundial i un problema que els professionals han de tenir en compte en el disseny i la gestió de qualsevol projecte de conservació. Considerant això, els *Conservation Standards* inclouen Quadres de text sobre el canvi climàtic centrats en l'adaptació en lloc de la mitigació. Totes dues són respostes importants però les accions de mitigació ja s'adapten perfectament al marc existent dels *Conservation Standards*. La preparació per a l'adaptació en canvi, requereix el desenvolupament de noves eines o la modificació d'eines existents.

Al llarg d'aquest document utilitzarem quadres verds com aquest per assenyalar consideracions específiques relacionades amb el canvi climàtic rellevants per a les diverses fases. En general es fa èmfasi en el desglossament i la comprensió dels efectes potencials del clima sobre les espècies i ecosistemes clau, els seus efectes sobre les persones i els efectes indirectes sobre les espècies i els ecosistemes clau de les reaccions de les persones als canvis climàtics. A causa de la incertesa al voltant del clima futur així com dels models utilitzats per representar possibles situacions climàtiques futures, es recomana que es facin servir diversos escenaris de canvi climàtic per reduir la incertesa.



AVALUAR

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, identificar qui formarà part inicialment de l'equip i definir l'abast geogràfic i/o temàtic del projecte, la visió d'allò que s'espera aconseguir i els objectes de conservació en els quals es centrarà l'atenció. També inclou una feina d'avaluació del context del projecte, prenent en consideració la identificació d'amenaques, d'oportunitats i dels actors clau implicats.

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

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

L'accés al cicle dels *Conservation Standards* pot fer-se per qualsevol de les seves fases. Sigui quin sigui aquest punt d'accés, cal començar per revisar i aclarir la finalitat de la feina, incloses aquelles decisions i les persones qui les prenen que en resultaran reforçades. Com a part d'aquesta revisió, pot ser útil repassar la missió de l'entitat i les seves prioritats actuals. Això ajudarà a clarificar les decisions ja preses, les expectatives dels qui prenen les decisions, el calendari de les decisions i els supòsits que s'hagin pogut fer en 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 donant específic, és recomanable que plantejar l'adopció dels *Conservation Standards* com a mètode de treball principal o, com a mínim, acordar l'ús de termes i fases del procés per disminuir la confusió.

També cal treure profit de tot allò que s'hagi après a partir d'iteracions anteriors del mateix projecte i/o d'altres similars. 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 de conservació 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'estratègies).

L'Equip del Projecte

El disseny i la implementació dels projectes van en últim terme a càrrec d'un grup de persones que conforma l'equip del projecte. Sovint, les persones que integren aquest equip provenen tant de l'organització com d'altres socis clau. Els equips solen comptar amb algú que exerceix funcions de lideratge, assumint la màxima responsabilitat en la coordinació general del projecte i en la tasca de fer anar tot l'equip endavant. En alguns casos, és possible que existeixi també la figura d'un patrocinador o propietari del projecte a qui l'equip hagi de rendir comptes. Sigui com sigui, hauria d'estar sempre ben clar qui és que forma part de l'equip i quines són les funcions i responsabilitats de cadascú. La clau està en reconèixer i saber aprofitar al màxim les habilitats i experiència dels membres de l'equip i, alhora, identificar les mancances per tal de garantir que el projecte va endavant fent ús del millor coneixement disponible. La composició de l'equip pot anar variant a mesura que s'avança per les successives fases del cicle de gestió. Si s'identifiquen les persones que recolzaran la implementació del projecte, fora bo implicar-les ja des del principi. A banda de l'equip del projecte, podria ser també necessari identificar possibles assessors a qui el nucli de l'equip pugui acudir per obtenir consell i aportacions de valor i que contribueixin a defensar el projecte. Un cop s'hagi completat l'anàlisi d'actors clau (Pas 1D), seria pertinent que es valorés l'oportunitat de que algun d'ells passi a formar part de l'equip. Això obliga l'equip a ser flexible i obert per integrar nous membres sempre que estigui justificat.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Identificació de la finalitat, dels qui prenen les decisions i de les decisions necessàries recolzades amb aquest treball
- ◆ 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 de Conservació

Àmbit

Abans de pensar què es farà (estratègies i activitats que s'implementaran), cal tenir una bona comprensió general d'allò que es proposa aconseguir, perquè aquest serà el fonament de tota la tasca de planificació. L'**àmbit** del projecte defineix tot allò sobre el qual el projecte vol incidir, però no estableix necessàriament els límits d'on han de tenir lloc les accions que afecten el propi àmbit. Les opcions més habituals són tres:

- Els **àmbits geogràfics** posen el focus en la conservació o gestió efectiva d'eco-regions, ecosistemes, àrees prioritàries o zones protegides. Els àmbits geogràfics poden estar influïts per la similitud de tipus i funcions d'ecosistemes d'una determinada zona, amenaces semblants, la realitat socioecològica, una geografia específica, o bé l'existència d'entitats unitàries a nivell polític, jurisdiccional o de gestió. 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 del cicle de vida de les espècies en àrees geogràfiques rellevants. Un exemple seria un programa global pels tigres, centrat en els tigres salvatges de múltiples àrees que ofereixen les millors possibilitats per fer augmentar la població. Exemples d'àmbits basats en ecosistemes poden ser els manglar asiàtics 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 CO₂ derivades del transport, les llars, els aliments i la producció d'energia.

Independentment de l'àmbit que es defineixi, cal pensar en l'escala adequada per assolir l'impacte desitjat (p. ex., es podria haver de treballar en diversos projectes d'àrees protegides que contribueixin a una xarxa general d'àrees protegides). També cal pensar en la dimensió temporal de la feina que es farà, que influirà en allò que es pot aconseguir en termes quantitius. En la majoria dels casos, un projecte d'un a cinc anys no alterarà significativament la viabilitat d'un ecosistema o espècie. Però pot influir en comportaments humans o en canvis de polítiques que en última instància sí que afectin la viabilitat d'ecosistemes o espècies.

En qualsevol projecte amb petjada geogràfica, sovint és útil disposar d'un mapa espacial que inclogui unitats de gestió clau per a la conservació i/o fronteres polítiques. Això, al seu torn, pot suggerir nous socis, objectes de conservació i amenaces a tenir en compte dins l'àrea del projecte.

Visió

A banda de 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 pot resumir-se mitjançant un enunciat, que hauria de ser *relativament genèric, visionari i breu* (vegeu l'Annex 2 per una millor descripció d'aquests atributs). La visió d'un projecte s'ha d'adaptar al context de les missions generals del conjunt d'entitats vinculades a l'equip del projecte.

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 1 ÀMBIT



A l'hora de definir l'àmbit, cal valorar si el projecte està enfocat a la conservació de la biodiversitat i caldria tenir en compte els efectes del canvi climàtic sobre els objectes de conservació, o bé si se 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").

Aquesta decisió inicial pot influir en la definició de l'àmbit geogràfic. Per determinar-lo, cal pensar més enllà del present immediat i considerar els escenaris climàtics previsibles. Caldria valorar fins a quin punt 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. Si és així, probablement caldrà ampliar l'àmbit del projecte.

L'àmbit que es determini hauria de basar-se sempre en el millor coneixement científic disponible, però els impactes climàtics potencials no són prou ben coneguts. El seguiment serà, per tant, fonamental per validar hipòtesis i determinar l'eventual necessitat de modificar l'àmbit al llarg del temps.

Objectes de Conservació

Tots els projectes haurien de seleccionar un nombre limitat d'objectes de conservació (també anomenats objectes de biodiversitat).⁴ Aquests objectes són entitats específiques i tangibles, la conservació dels quals esdevé la pretensió final del projecte. Són la base per a l'establiment d'objectius, la selecció d'accions i la mesura de l'eficàcia. Els objectes de conservació tindran un nivell d'especificitat variable en funció de l'àmbit o el tipus de projecte:

- En **projectes geogràfics o basats en objectes**, els objectes de conservació 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 de base geogràfica, 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 prou ben definits a partir de vuit o menys objectes de conservació ben triats. Alguns projectes geogràfics a més gran escala podrien requerir un major nombre d'objectes o l'ús de categories més grogues (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).

- Els **projectes d'àmbit temàtic** estan més focalitzats en factors específics relacionats amb els objectes de conservació, com ara una amenaça, un factor determinant o un servei ecosistèmic. Els equips poden identificar els atributs ecosistèmics o les espècies concretes i rellevants en cada cas, o poden simplement considerar de forma més genèrica la "biodiversitat" o els "recursos naturals" com els seus objectes de conservació.

De vegades pot ser útil cartografiar l'extensió geogràfica actual d'un objecte de conservació. La selecció dels objectes de conservació requereix habitualment d'aportacions d'experts i de l'anàlisi de dades espacials a diverses resolucions. També pot ser útil cartografiar l'extensió històrica i/o prevista d'un determinat objecte de conservació (i les amenaces relacionades, tal com es descriu al Pas 1C) en diferents escenaris (vegeu-ne un exemple a la Figura 4 d'aquesta secció). A més, si l'objecte de conservació és d'ampli abast (p. ex., tota l'àrea de distribució d'una espècie d'ocell o l'extensió total d'un tipus d'ecosistema), pot ser útil dividir-lo en sub-objectes d'abast espacial explícit (p. ex., poblacions específiques de l'espècie d'ocell o components del seu cicle de vida, com ara la nidificació, la migració o la no nidificació).

⁴ Som conscients que el terme "objecte" (*target* en anglès) pot resultar confús i que algunes persones l'utilitzen per referir-se al valor o l'indir d'un objectiu que pretenen assolir. Per aquesta versió 4.0, hem mirat de trobar una terminologia alternativa, però sense arribar a cap consens. Uns quants termes que comptaven amb força suport (però també amb una forta oposició) són "focus", "valor" i "interès". Amb el vostre equip podeu decidir fer servir un d'aquests termes alternatius si considereu que s'ajusta millor al vostre context.

Idealment, també caldria determinar l'estat actual de cada objecte de conservació. A un nivell bàsic, es tracta d'utilitzar l'evidència disponible per fer una avaluació genèrica de l'estat en què es troba cada objecte de conservació i de la seva "viabilitat". Per dur a terme una avaluació més precisa seria pertinent identificar atributs clau de cadascun dels objectes de conservació, determinar indicadors per als diferents atributs, establir els rangs de variació acceptables per cada indicador i, finalment, determinar l'estat actual

(valor de referència o tendència) de l'atribut en relació a aquest rang de variació. Aquesta informació és la base per poder fixar bons objectius per als objectes de conservació, fer el seguiment del seu estat i entendre bé les amenaces clau que els condicionen. En alguns casos, però, és més encertat afrontar la viabilitat dels objectes de conservació més endavant en el procés dels *Conservation Standards*, en especial si estimeu necessàries les consultes a experts i/o si encara voleu treballar per afinar els objectes de conservació.

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 2

OBJECTES DE CONSERVACIÓ



Quan, més endavant en el procés, es tinguin en consideració els impactes potencials del canvi climàtic, es veurà més clar en quina mesura els ecosistemes, hàbitats i espècies seguiran dins l'àmbit geogràfic del projecte en el futur previsible. També es disposarà de més informació sobre com quedarà afectada la viabilitat de cada objecte de conservació pel canvi climàtic i sobre si, atenent als canvis previstos, les accions que s'han programat seguiran sent efectives per mantenir i millorar l'estat dels objectes de conservació. Un cop analitzat l'impacte potencial del canvi climàtic en els objectes de conservació, seria recomanable que es fes una revisió tant dels propis objectes de conservació com dels objectius que s'havien fixat.



Objectes de Benestar Humà

També pot ser important mostrar la incidència que la tasca de conservació té sobre les persones. De fet, per a alguns equips, el benestar humà pot ser un focus d'atenció tan important com la conservació. En aquests casos, l'equip pot incorporar objectes de benestar humà.⁵ En el context d'un projecte de conservació, els objectes de benestar humà es centren en components del benestar sobre els quals tenen incidència l'estat dels objectes de conservació i els

serveis ecosistèmics associats. La provisió de mitjans de vida, la salut, la cohesió social, la seguretat i la governança són exemples d'elements de benestar rellevants, especialment en relació als objectius de desenvolupament sostenible establerts (Quadre 3). Els objectes de benestar humà poden incorporar-se en la Fase d'Avaluació, sigui en la identificació dels objectes de conservació o en completar l'anàlisi de situació (la Figura 3 mostra un exemple genèric de relació entre objectes de conservació i de benestar humà).

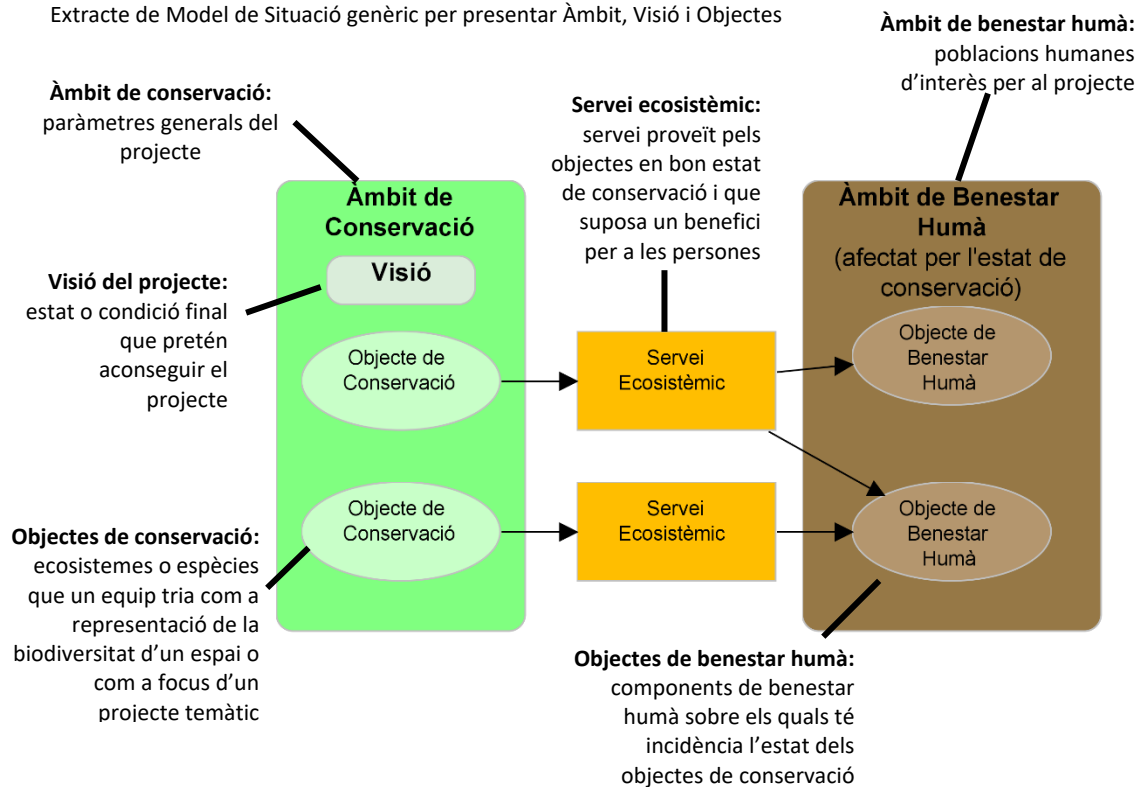


QUADRE 3: ÚS DELS ODS PER CONTEXTUALITZAR ELS LLIGAMS AMB EL BENESTAR HUMÀ

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) són un conjunt d'objectius recolzats des de Nacions Unides per afrontar els reptes mundials i garantir un futur més sostenible per a la humanitat i el medi ambient. En general, els ODS plantegen 17 objectius encaminats a millorar, conjuntament, el benestar humà i l'estat del medi ambient, creant les condicions per assolir ambdues millores de manera equilibrada. Per tal de fer possible la sostenibilitat global a llarg termini, els objectius estan interconnectats i poden ser una bona aproximació a l'hora de pensar en objectes de biodiversitat i de benestar humà en el context dels projectes de conservació. Els equips que treballen en projectes de conservació i pretenen al mateix temps donar resposta a les necessitats de les persones i al seu benestar, poden trobar en els ODS ajuda per seleccionar potencials objectes ambientals i de benestar humà, i per clarificar i entendre millor la contribució del seu projecte envers aquestes aspiracions globals.

Figura 3.

Extracte de Model de Situació genèric per presentar Àmbit, Visió i Objectes



PRODUCTES 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
- ◆ Descripció de l'estat de viabilitat dels objectes de conservació prioritaris
- ◆ En casos on sigui rellevant, selecció d'objectes de benestar humà i identificació de serveis ecosistèmics, inclosa una breu explicació dels motius pels quals s'han seleccionat

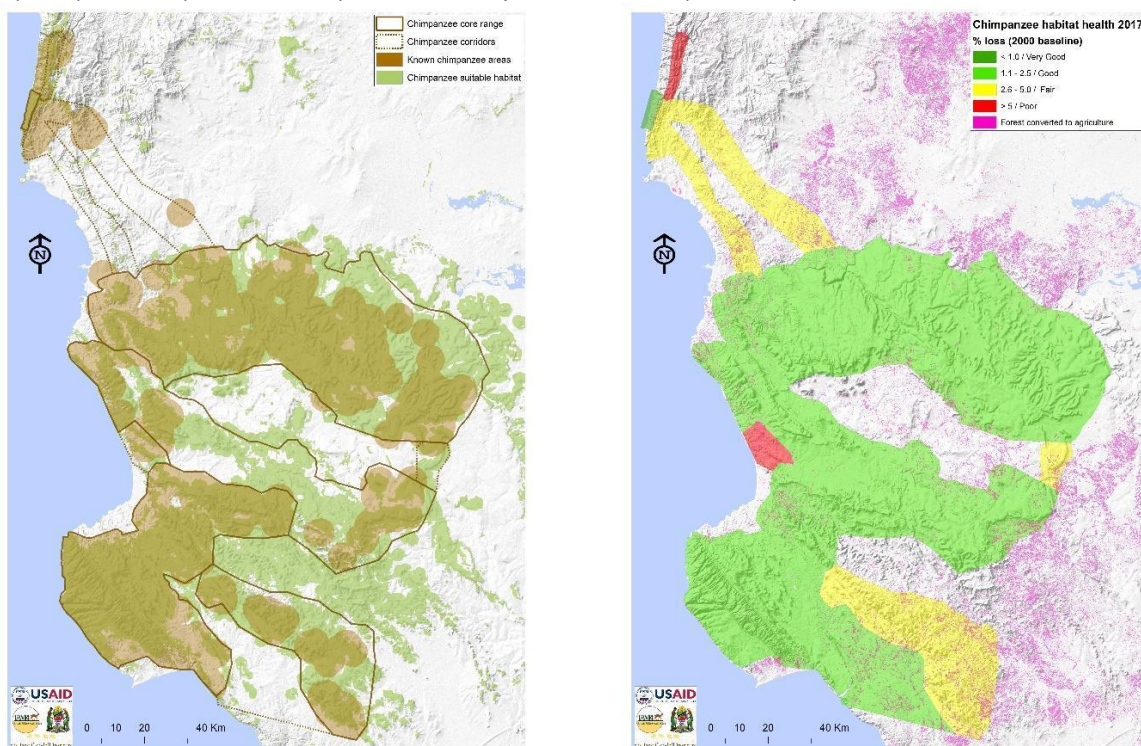
1C. Identificació d'Amenaces Críques

Un s'hagin establert els objectes de conservació prioritaris, cal identificar les amenaces directes (sovint anomenades pressions)⁶ 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* que tenen una incidència negativa immediata sobre un objecte de conservació (p. ex., caça i pesca no sostenible, perforacions petroleres, construcció de carreteres, aigües residuals industrials, 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 l'evaporació pel canvi climàtic global) o, en algun cas, *fenòmens naturals* l'impacte dels quals es veu incrementat per d'altres activitats humanes (p.ex., un potencial tsunami que amenaci la darrera població existent de rinoceront asiàtic). Es poden consultar més exemples a la [Classificació d'Amenaces a la Conservació](#) (en anglès) del CMP. De vegades pot ser útil cartografiar la petjada espacial d'una amenaça. Fer-ho pot ajudar a identificar les principals amenaces i forces motores que hi ha al darrere (vegeu a la Figura 4 un exemple simplificat d'un projecte sobre ximpanzés).

Figura 4.

Mapes Espacials Simplificats amb Representació d'Objectes i Amenaces per als Ximpanzés



Objecte hàbitat del ximpanzé

Amenaça per 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., pescadors il·legals, caçadors furtius, empreses concretes). 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 dels actors implicats i el desenvolupament d'estratègies.

6 Quan el terme "amenança" pugui ser mal rebut per part de determinats actors (p. ex., ramaders o rematants) que desenvolupen activitats o professions identificables com a potencials "amenaces", 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'amenança (p. ex., ramaderia no sostenible).

Com a part de l'anàlisi del context del projecte, és important prioritzar les amenaces directes que afecten els objectes de conservació per poder concentrar les accions allà on siguin més necessàries. 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 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 tenir en compte tot el ventall d'amenaces directes i no limitar l'anàlisi a aquelles en relació a les quals l'equip o l'organització disposa de l'expertesa o els recursos necessaris per preveure i abordar.

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 3

AVALUACIÓ DE LES AMENACES I LA VULNERABILITAT



El canvi climàtic pot comportar noves amenaces per a un objecte de conservació i/o interaccionar amb les amenaces convencionals. Podria, així mateix, agreujar una amenaça o estrès preexistent.

Una avaluació de la vulnerabilitat que analitzi els possibles efectes negatius del canvi climàtic pot ser una eina útil. El nivell de detall en una avaluació de vulnerabilitat pot variar molt en funció del context. Per bé que la majoria són força genèriques, és útil que estiguin centrades en els objectes de conservació del projecte en qüestió. Aquesta avaluació implica identificar canvis específics previstos en el clima (p. ex., augments de temperatura, canvis en les precipitacions, fenòmens extrems com tempestes i sequeres, acidificació dels oceans i augment del nivell del mar) i la incidència d'aquests canvis sobre els objectes de conservació, sigui de manera directa (p. ex., la sequera augmenta la vulnerabilitat als incendis extrems) o indirecta (p. ex., les sequeres són cada cop més freqüents, de manera que la gent vol construir preses per emmagatzemar aigua, cosa que afecta negativament la connectivitat fluvial). És recomanable incorporar tota aquesta informació al model de situació (Pas 1D).

Atès l'alt nivell d'incertesa que hi ha en relació a com canviarà el clima, com respondrem les persones a aquests canvis i com hi reaccionaran les espècies i els ecosistemes, és adient contemplar com a mínim dos escenaris climàtics (habitualment a partir de l'ús de múltiples models climàtics) per copsar el rang de futurs potencials.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Identificació d'amenaces directes i, quan sigui rellevant, un mapa de la petjada espacial de cada amenaça en la mesura que es sobreposa als objectes de conservació
- ◆ Avaluació de la vulnerabilitat al canvi climàtic amb un nivell de detall adequat al context del projecte
- ◆ Classificació d'amenaces directes que permeti identificar les amenaces crítiques

1D. Avaluació de la Situació de Conservació

Aquest pas es basa en la feina ja feta en relació al context del projecte (àmbit, objectes de conservació i amenaces directes). Tots aquests elements són part d'una anàlisi de situació: un procés que ajudarà l'equip a construir una comprensió comuna del context del projecte, incloent-hi la descripció de les relacions entre els sistemes socials, econòmics, polítics i institucionals i els actors amb capacitat d'incidència sobre els objectes de conservació que es volen preservar. En funció de l'escala del projecte i dels recursos disponibles, l'anàlisi de situació pot consistir en una revisió en profunditat de les evidències existents i l'estudi de l'àrea/problema, o bé en una descripció no tan formal basada en aportacions de persones ben familiaritzades amb l'àrea/problema. Aquest pas és un dels més importants del procés de planificació, tot i que de vegades no rep l'atenció necessària. A partir de la comprensió del context, s'està en millor disposició per dissenyar accions que permetin assolir els objectius i fites per a la conservació.

En aquest pas caldria que es revisés l'evidència disponible per completar l'anàlisi de situació, identificant els factors clau que sostenen les amenaces directes i que, en darrer terme, incideixen sobre els objectes de conservació i contribueixen a que mantinguin una mala viabilitat. Els factors inclouen amenaces indirectes (també anomenades causes i forces motores), oportunitats i condicions favorables. Aquests factors poden variar des d'una escala local fins a nivell global. Per guanyar en claredat i en benefici dels propòsits estratègics del projecte, cal identificar els actors que hi ha darrera dels factors clau fins allà on resulti útil i factible.

Cal incloure dins dels grups d'interès aquells individus, grups o institucions que tenen un interès reconegut en els recursos naturals de l'àrea del projecte o bé la capacitat per influir-hi i, també aquells que puguin veure's afectats per les activitats del projecte i tenir-hi alguna cosa a guanyar o perdre. Assolir una bona comprensió dels grups d'interès és una part crucial de l'anàlisi de situació.

Una anàlisi dels grups d'interès pot ajudar a aclarir i diferenciar els grups d'interès clau, els seus rols, interessos principals, nivell d'influència i l'oportunitat d'implicar-los en el projecte. És important tenir en compte tant els grups d'interès influents i amb poder com aquells més desfavorits o marginals. En particular, els equips haurien de considerar la manera en què el procés que duen a terme pot influenciar la representació i implicació dels diferents grups d'interès en la presa de decisions i com això, en última instància, pot afectar el seu benestar.

A mesura que es faci una revisió dels grups d'interès, cal tenir en compte quins d'ells són susceptibles d'esdevenir socis estratègics importants per al projecte (Pas 1A). També anirà bé recordar que l'equip és a la vegada un grup d'interès i, com a tal, ha de quedar inclòs en l'anàlisi.

L'anàlisi dels grups d'interès serà útil per seleccionar públics objectiu sobre el comportament dels quals interressi incidir. Tant si es vol influir en la formulació de polítiques, en pràctiques corporatives o en l'elecció que fan els consumidors, en tots els casos calen canvis d'actitud i/o comportament. No sempre és possible adreçar-se als actors directament, sobretot si aquests participen de manera conscient en activitats il·legals. En casos així, és possible que calgui treballar amb altres actors i/o associacions que puguin influir en el comportament del públic objectiu del projecte. L'anàlisi dels grups d'interès serà un punt de partida important per plantejar estratègies a partir de pluges d'idees (Pas 2A).

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 una eina que reproduceix 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 d'un lloc específic). Un bon model ha d'il·lustrar les principals relacions de causa-efecte existents dins l'àrea o tema del projecte i, quan sigui pertinent, els actors clau. Ha d'incloure també els detalls més importants, però alhora ha 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 acurat en els detalls que un model per a un projecte a escala més reduïda.

Figura 5.

Model de Situació Genèric per presentar el Context del Projecte

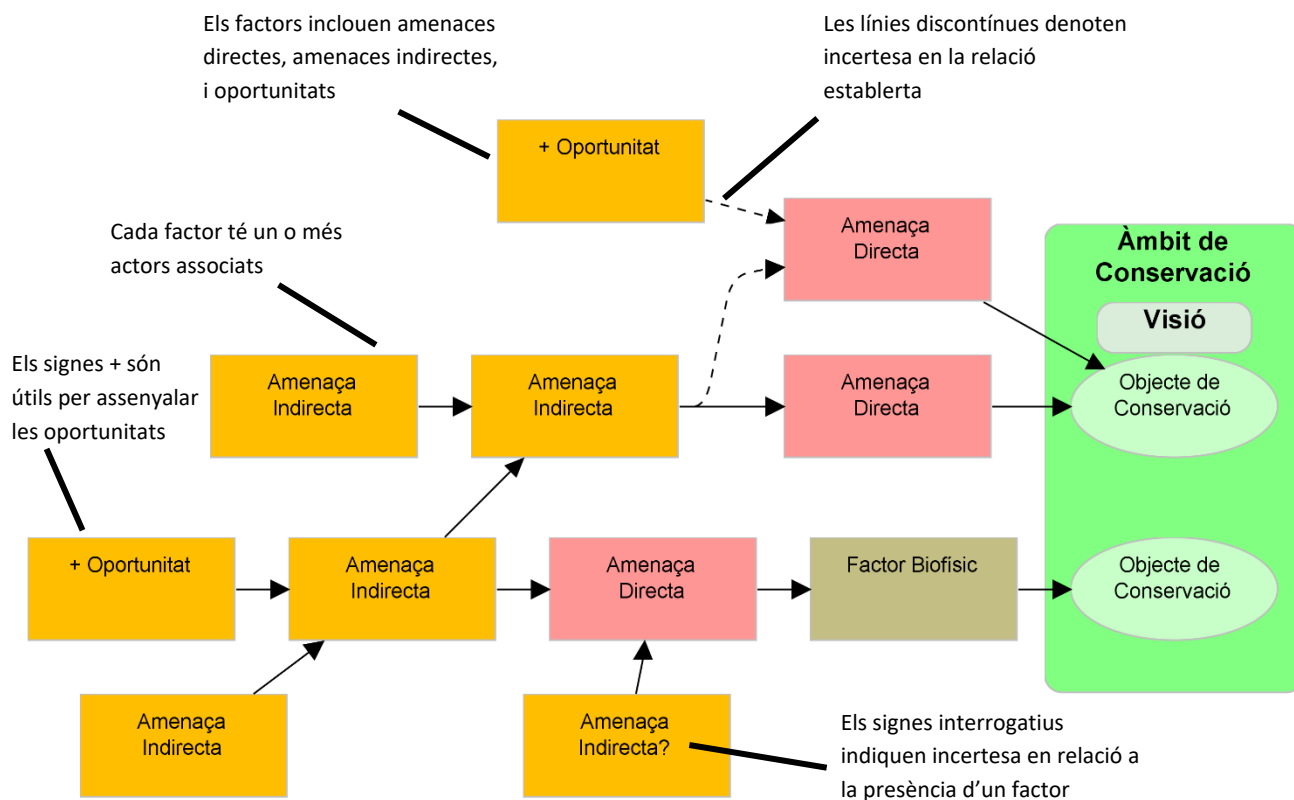
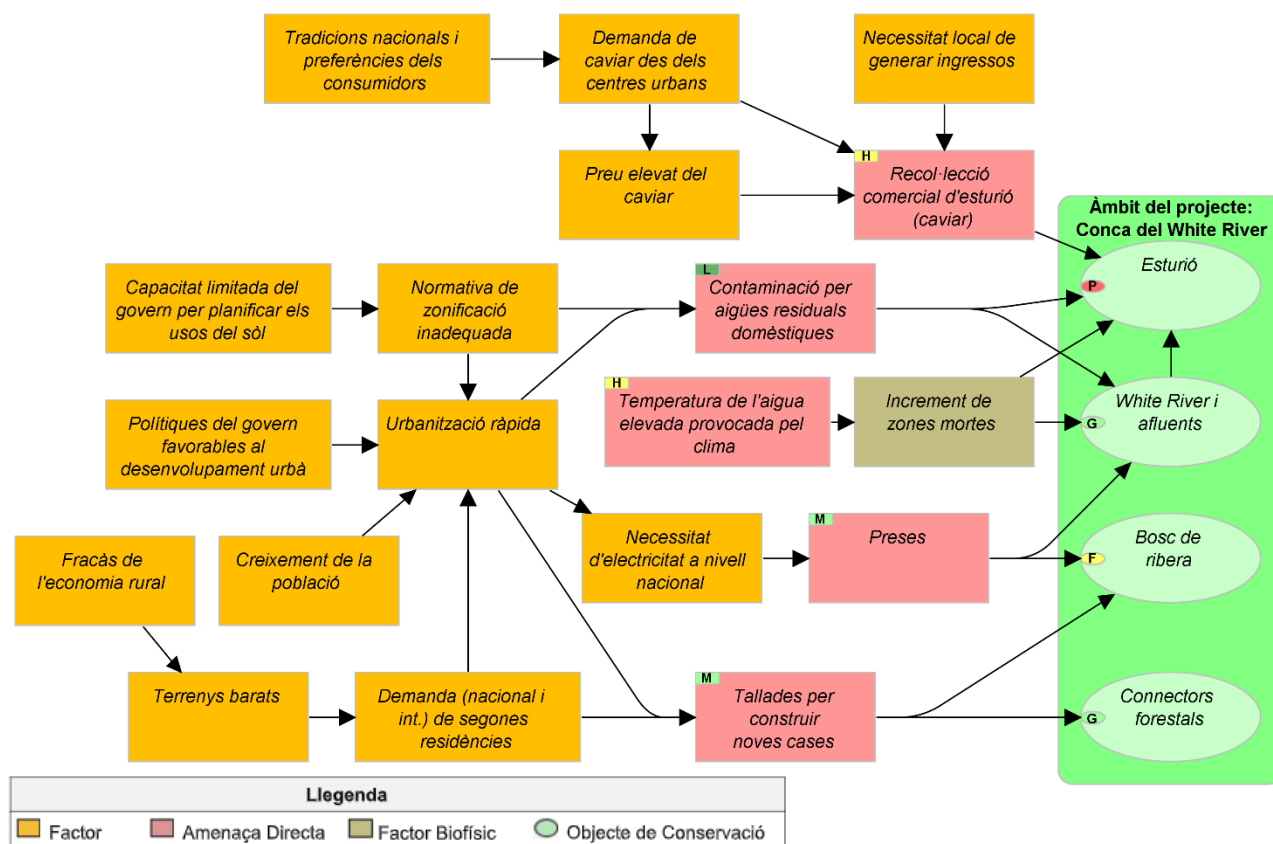


Figura 6.

Exemple de Model de Situació per una Conca Fluvial



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 entre tot l'equip i que es faci, tant com sigui possible, a partir de l'evidència existent. També pot ser útil representar la situació del projecte en un mapa espacial. Així mateix, és ideal confirmar tant el model de situació com el mapa espacial amb els actors clau i amb socis interns i externs a l'equip del projecte per assegurar que recullen una visió compartida de la situació.

A l'hora de formular el model de situació, cal tenir ben present la robustesa de les connexions que s'estableixin entre els diferents elements. L'evidència en la qual es recolzen aquests vincles pot provenir, per exemple, de treballs publicats, dades d'investigadors, opinió d'experts o supòsits basats en l'experiència dels actors implicats. De la mateixa manera, l'evidència existent pot comportar diferent nivell de solidesa en les conclusions que se'n deriven, variant des de la certesa al desconeixement. Cal evitar centrar-se només en allò que es coneix. A mesura que es consolidi el model de situació, també cal fer un

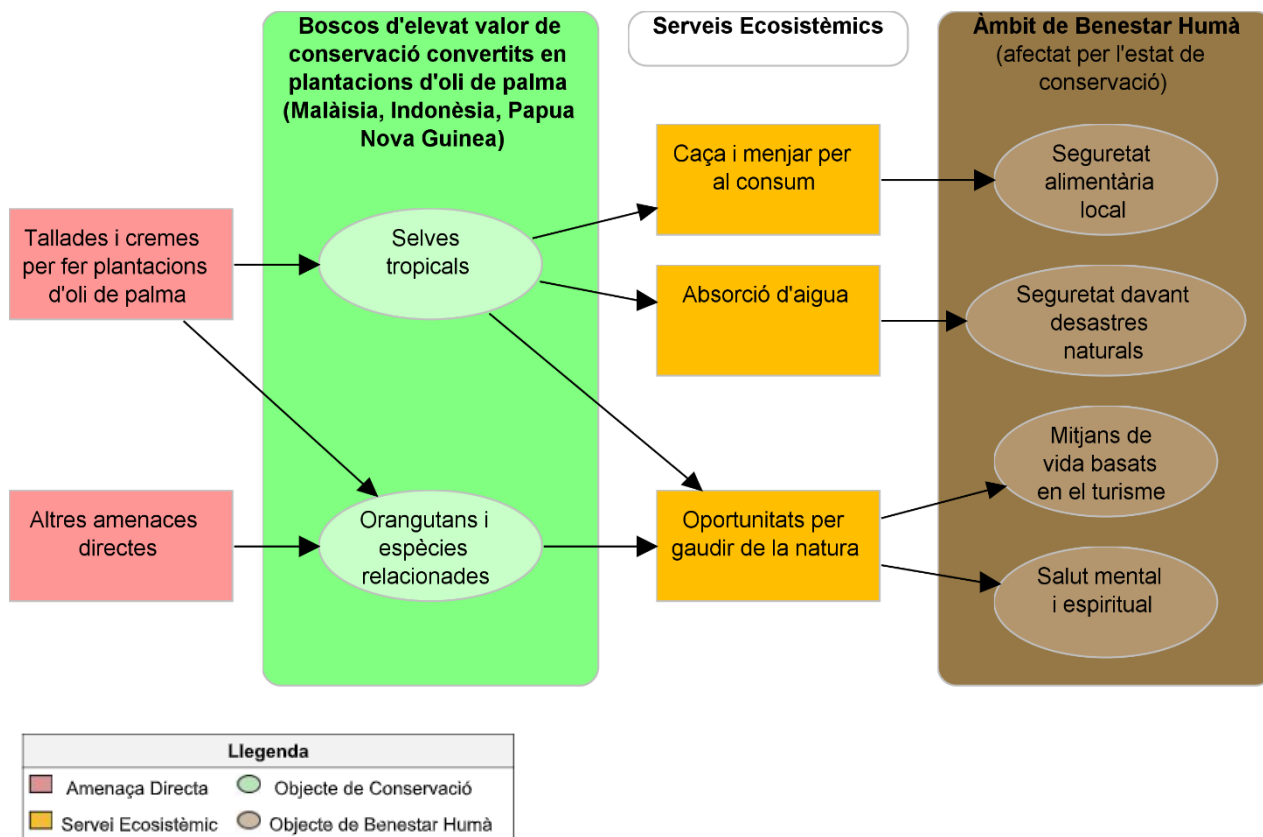
seguiment d'allò que no es coneix (mancances de coneixement, conflicte d'evidències) i que podria necessitar més investigació o anàlisi; amb el temps, aquestes necessitats d'informació poden requerir una estratègia o activitat específica per donar-hi resposta. Establir aquestes relacions i l'evidència en la qual es recolzen ajudarà a identificar i prioritzar les estratègies, així com els punts febles del model de situació i/o les cadenes de resultats (Pas 2A).

Si s'inclouen objectes de benestar humà al model de situació, cal mostrar de quina manera l'estat dels objectes de conservació i dels serveis ecosistèmics associats influeixen en aquests aspectes del benestar humà (la Figura 7 ofereix un exemple concret d'aquesta part dreta del model de situació). Cal tenir en compte que, per tal que el diagrama estigui en consonància amb els diferents públics objectiu, és possible que calgui presentar la relació entre els objectes de conservació i els de benestar humà mitjançant formes alternatives.⁷

7 Vegeu CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects](#) per a més indicacions (en anglès).

Figura 7.

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



PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Identificació i anàlisi d'amenaces indirectes i oportunitats
- ◆ Avaluació dels actors i dels seus interessos primordials
- ◆ Model de situació inicial, descripció narrativa, i/o d'altres formes de representació de les relacions clau de causa-efecte entre factors que afecten el context del projecte
- ◆ Validació sobre el terreny i revisió del model

RECURSOS

Recursos per a la Fase d'Avaluació (en anglès): <http://cmp-openstandards.org/resources/assess/>

Exemples reals de diversos elements dels *Conservation Standards* (en anglès): <http://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



2

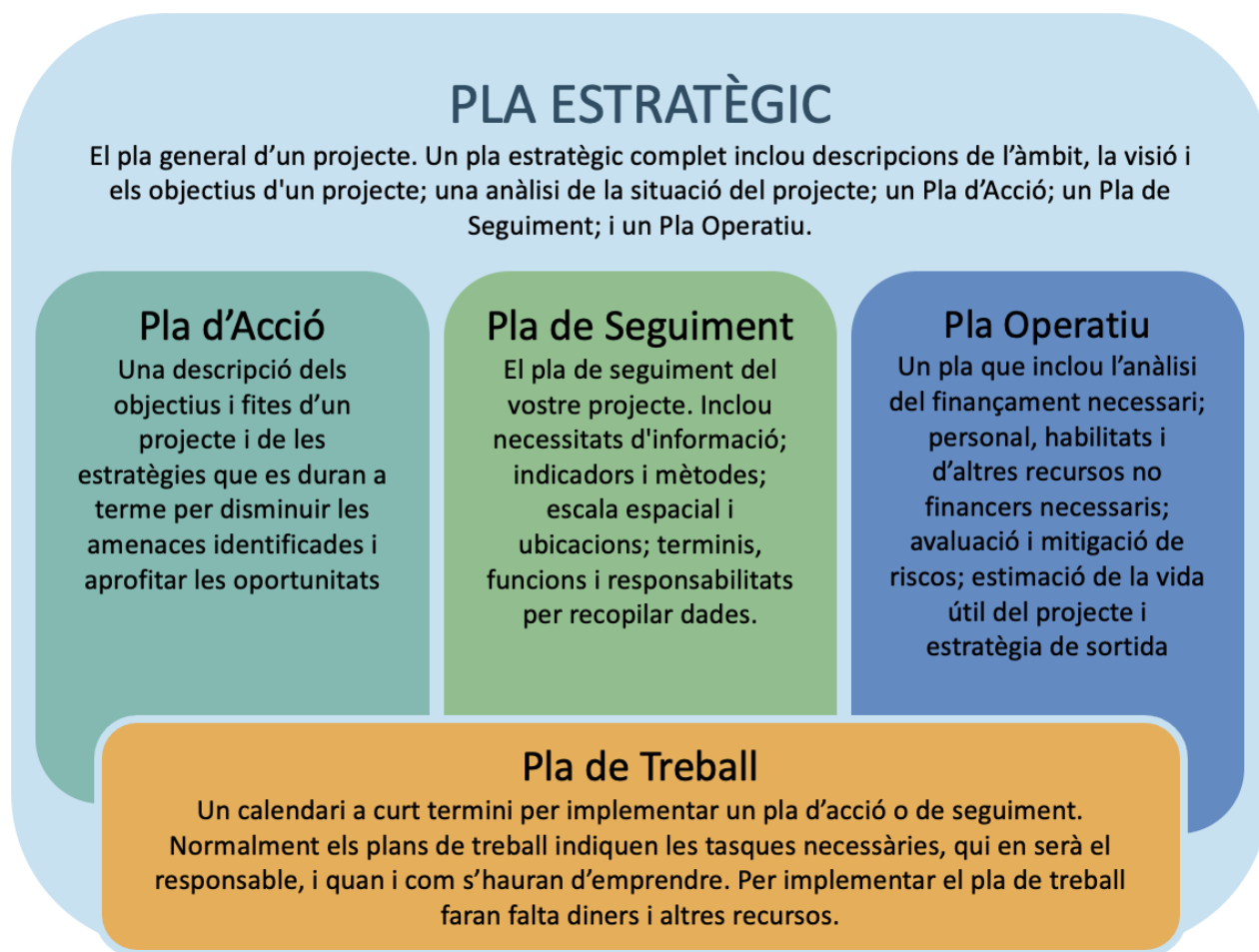
PLANIFICAR

PLANIFICAR

Aquesta fase del cicle dels *Conservation Standards* consisteix a definir i desenvolupar els objectius, estratègies i fites del projecte, i a identificar els supòsits que fa l'equip per explicar com les estratègies definides permetran assolir els objectius del projecte. Els objectius, les estratègies, les fites i els supòsits subjacents formen conjuntament el pla d'acció del projecte. Aquesta fase també inclou el desenvolupament del pla de seguiment, on s'identifica com supervisar l'avenç i quines necessitats d'informació clau hi ha, i el desenvolupament del pla operatiu, on es té en compte com diversos factors institucionals i contextuals influiran a l'hora d'implementar els plans d'acció i seguiment. Els plans d'acció, de seguiment i operatiu, juntament amb el pla de treball (descriu a la Fase 3), conformen el pla estratègic global (Figura 8).

Figura 8.

Relació entre els diferents Plans.



Com en la majoria de fases i passos dels *Conservation Standards*, gran part del que es desenvolupa en aquesta fase forma part d'un procés iteratiu. Per exemple, tot i que es desenvolupi un pla operatiu al Pas 2C, és possible que sigui necessari pensar en la sostenibilitat, els riscos i els plans de sortida a mesura que es decideixin les estratègies al Pas 2A. Aquests elements poden ajudar l'equip i els directius a determinar si es vol continuar amb una estratègia específica o, fins i tot, si cal continuar amb el projecte.

2A. Elaboració del Pla d'Acció: Objectius, Estratègies, Supòsits i Fites

Objectius

Desenvolupar una idea clara del que es vol aconseguir és la primera part essencial de l'elaboració del pla d'acció. Els objectius estan relacionats amb els objectes de conservació del projecte, i representen l'estat desitjat d'aquests objectes a llarg termini. Són declaracions formals dels impactes finals que s'espera aconseguir. Un bon objectiu compleix els criteris "SMART": específic, mesurable, assolible, orientat als resultats i temporal (vegeu l'Annex 2 i el Quadre 4).

Idealment, els objectius del projecte haurien d'adaptar-se i contribuir als objectius més amplis del programa i/o de l'organització. De fet, en alguns casos pot ser que els resultats esperats del projecte estiguin definits per l'organització i/o per requisits legals. Aquestes obligacions externes poden influir a l'hora de prioritzar les accions de l'equip. Quan sigui possible i rellevant, s'hauria de considerar l'oportunitat d'alinejar els objectius (i fites, com es comentarà més endavant) amb esforços nacionals, regionals i internacionals més amplis (p. ex., Objectius de Desenvolupament Sostenible, Convenció sobre la Biodiversitat), i especificar com el projecte contribueix a aquests objectius més amplis. No s'hauria de forçar aquesta connexió, però sí buscar oportunitats on potencialment es puguin sobreposar i alinear els diferents objectius.

Si s'ha fet una avaluació de viabilitat al Pas 1B, ja s'han identificat els elements d'un bon objectiu doncs s'han definit els atributs clau necessaris de l'objecte de conservació en bon estat, se sap quan s'espera assolir l'estat desitjat, i què cal mesurar per avaluar la seva salut. Determinar un objectiu és només una qüestió de convertir aquesta informació en un enunciat. Com a exemple, un objectiu SMART per l'objecte de conservació del connector forestal de la Figura 6 podria ser: Al 2030, l'amplada del connector forestal que uneix la conca

del White River amb Los Grillos té, com a mínim, 5 km d'amplada i es manté sense fragmentar.

Si un projecte té objectes de benestar humà i, per extensió, pretén millorar-los, sovint és adequat definir objectius per a ells. Per fer-ho, és possible que l'equip vulgui definir atributs clau per als objectes de benestar humà. Aquests atributs haurien de dependre clarament de l'estat dels objectes de conservació i/o dels serveis ecosistèmics que proporcionin. Per exemple, un equip de conservació probablement no definirà objectius de benestar humà relacionats amb la disminució dels nivells de colesterol, tot i que això sigui important per la salut humana. Tanmateix, pot tenir objectius de benestar humà relacionats amb l'accés a fonts d'aliment perquè els objectes de biodiversitat ben conservats milloren els serveis de pol·linització de cultius.

QUADRE 4. ESTABLIR BONES FITES I OBJECTIUS

Unes bones fites i objectius haurien de complir els criteris SMART (de les paraules 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 estandaritzada (nombres, percentatges, 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 més un caràcter d'aspiració)

Orientats als Resultats – Denota canvis necessaris en la condició dels objectes de conservació, reducció de les amenaces i/o d'altres resultats clau esperats

Temporal – 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

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 4

DEFINICIÓ D'OBJECTIUS



A l'hora d'avaluar la viabilitat i establir objectius, cal assegurar que tot i els canvis climàtics previstos que s'han identificat en analitzar la situació, els objectius segueixen sent assolibles.

Estratègies

Un cop determinat què es vol assolir (els objectius), cal pensar què cal de fer (estratègies i activitats). Una bona planificació estratègica implica identificar en qui cal influir i determinar on i com s'intervindrà, i on no. Una bona planificació estratègica també té en compte la dimensió espacial i temporal de les accions.

Seleccionar en Quins Factors Influir (Punts d'Intervenció Clau)

A l'hora de desenvolupar les estratègies, cal prioritzar els factors on influir per millorar la situació descrita a l'anàlisi i/o el diagrama de situació; aquests són els punts clau d'intervenció. Per identificar aquests punts, s'han d'avaluar tots els factors i, mitjançant l'evidència disponible, identificar quins és probable que afectin més l'objecte de conservació i, a la vegada, mostren bones oportunitats per assolir els objectius del projecte. Algunes consideracions per avaluar aquest potencial d'assoliment inclouen la contribució a la reducció de les amenaces, la capacitat d'influir en múltiples factors del model i la urgència a l'hora d'abordar aquest 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 d'intervenció clau més evident és la pròpia amenaça directa (p.ex., reduir la introducció d'una espècie invasora) o l'objecte de conservació (p. ex., la restauració d'un ecosistema). Però en molts altres casos, s'obtingen millors resultats si s'intervé sobre una amenaça o oportunitat indirecta que forma part d'una cadena de factors que afecten una amenaça directa (p. ex., influir en la política o promoure bones pràctiques de gestió). La Figura 9 mostra un exemple de punts d'intervenció clau.

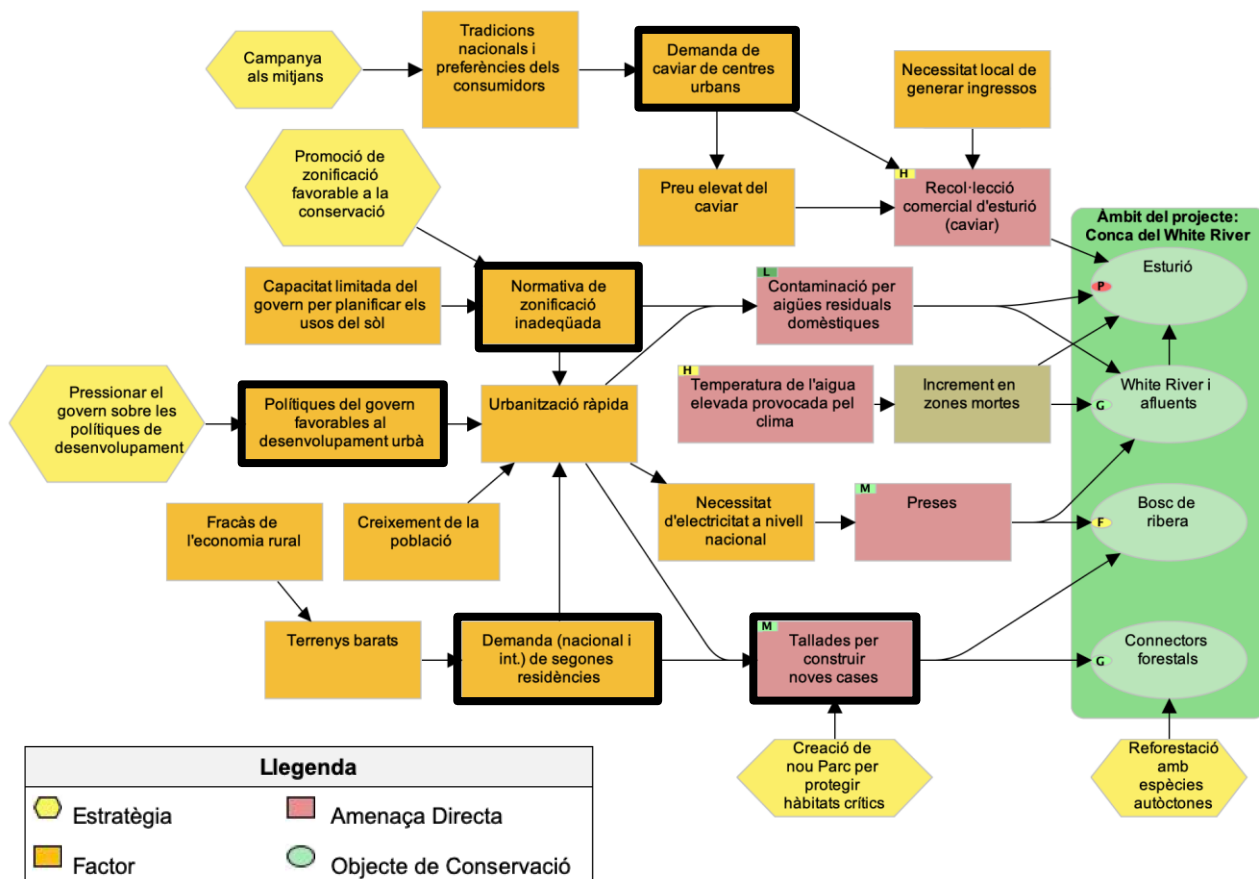
Els processos de determinació i priorització dels punts d'intervenció clau i de generació i selecció d'estratègies estan molt relacionats, i un enfoc iteratiu pot resultar profitós a l'hora de prendre decisions.



FOTO: TORRES STRAIT REGIONAL AUTHORITY

Figura 9

Exemple de Model de Situació amb Punts d'Intervenció Clau (en negreta) i Estratègies identificades

**Decidir Com i On intervenir**

Una estratègia és un conjunt d'una o més 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. Les estratègies han de complir els criteris següents: *vinculada, centrada, factible i apropiada* (vegeu l'Annex 2).

Les estratègies poden incloure una àmplia gamma d'accions de conservació, com ara la restauració d'hàbitats, la protecció del territori, la influència sobre les polítiques o informar la comunitat (vegeu el Quadre 5 i la [Classificació de les Accions de Conservació de CMP](#) per disposar més exemples). Amb l'anàlisi de la situació, s'hauria de generar una llista d'estratègies potencials i seleccionar les que tinguin el major potencial (basant-se en la millor evidència disponible) per assolir els objectius i fites del projecte (consulteu a continuació més detalls sobre les fites). El Quadre 5 posa de manifest algunes formes de pensar estratègies que influeixin en els comportaments.

QUADRE 5. ESTRATÈGIES PER CANVIAR EL COMPORTAMENT

Hi ha diferents estratègies per influir en el comportament humà. En ciència i economia del comportament, les estratègies per influir en el comportament es poden classificar, de forma general, en les següents categories no exclouents:

- Regulació – limitar les opcions mitjançant lleis
- Incentius – limitar les opcions mitjançant costos i beneficis econòmics
- Informació – en lloc de limitar la llibertat d'elecció, informar i convèncer
- Fomentar – influència de baix nivell, mantenint la llibertat d'elecció però afavorint alguns resultats

L'acció de generar i seleccionar estratègies és generalment un procés de tres parts que inclou: cercar estratègies existents, generar noves estratègies i seleccionar les estratègies òptimes en funció de l'evidència disponible. La recerca d'estratègies existents implica investigar com altres han intentat intervenir en situacions similars o amb un públic objectiu similar, i si aquestes estratègies han tingut èxit o no i per què. La generació de noves estratègies incorpora el que l'equip ha après durant l'anàlisi de situació i la recerca d'estratègies, per tal de desenvolupar de manera creativa un ventall de solucions potencials. La finalitat és identificar estratègies que puguin assolir els objectius de conservació del projecte, tenint en compte les oportunitats, restriccions i riscos que fan que algunes estratègies siguin més o menys factibles. Si hi ha prou evidències que indiquen que una estratègia serà efectiva en el context d'un projecte, es pot continuar i implementar-la a l'escala adequada. Si l'evidència és menys clara o no està disponible, és possible

que es prefereixi implementar-la com a prova pilot i utilitzar la gestió adaptativa per determinar-ne l'eficàcia en el context del projecte. Si es segueix endavant amb estratègies que no tenen prou base d'evidència o efectivitat en el context del projecte, seria aconsellable tenir en compte els riscos de seguir avançant, i també assegurar que s'està fent un seguiment acurat de l'estratègia.

L'equip hauria de conèixer les estratègies potencials, i acotar les millors opcions entre les alternatives aplicant un o més criteris de selecció (Quadre 6). Idealment, la selecció de l'estratègia s'hauria de centrar en els millors enfocaments dins del context del projecte. Tot i això, cal tenir en compte les limitacions organitzatives i els processos de presa de decisions. Sempre que sigui possible, és útil localitzar en l'espai les estratègies per assegurar que s'estan prenent mesures en els llocs adequats per influir en els objectes de conservació i amenaces (Figura 10).

QUADRE 6. SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

La selecció d'estratègies consisteix a prendre decisions limitades. En un món de recursos limitats, l'equip del projecte ha de decidir i comunicar quines estratègies emprèn i quines NO.

La selecció d'estratègies té lloc en diverses fases del procés dels *Conservation Standards*, i en diferents escales. Al principi, és possible que es vulgui avaluar i reduir ràpidament una llarga llista d'estratègies identificades amb *brainstorming* per fer front a una amenaça particular en una anàlisi de situació. En aquest punt, s'està intentant determinar quines estratègies cal mantenir per analitzar amb més detall i, per tant, només caldrà fer una avaluació inicial d'aquestes opcions. Més endavant però, és possible que s'estiguin seleccionant les estratègies finals i que calgui invertir en una comparació més detallada i acurada de les estratègies potencials.

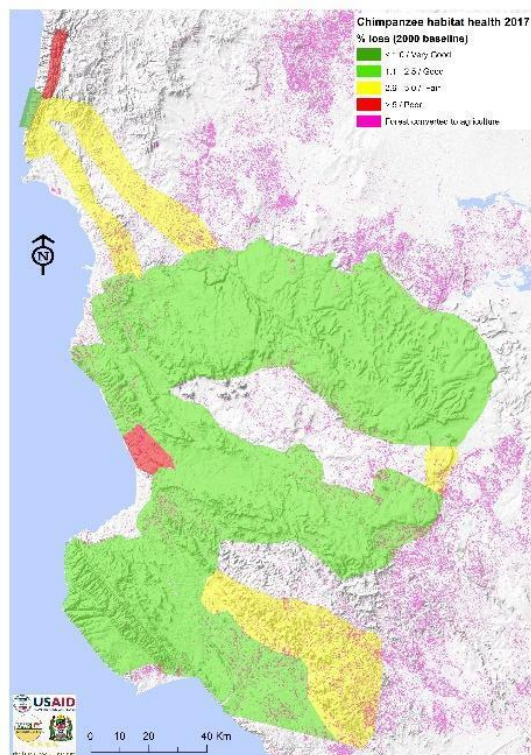
Hi ha diverses eines de suport a la presa de decisions per ajudar l'equip a elaborar una cartera d'estratègies a partir d'una llista d'opcions. Alguns dels enfocaments més comuns inclouen:

- **Comparacions Descriptives** (p. ex., taula de pros i contres) – Descriure els punts forts i els punts febles de cada estratègia potencial, sovint en relació amb una anàlisi de la situació, un conjunt de criteris o nodes de decisió i/o entre elles.
- **Comparacions Basades en Criteris** (p.ex., taules de classificació absolutes o relatives, taules de conseqüències) – Valoració de cada opció segons un conjunt de criteris. Els criteris típics poden incloure l'impacte potencial, el risc, la viabilitat (financera, tècnica, moral), l'adequació i la necessitat. L'equip podria aplicar aquests criteris mitjançant una classificació relativa, una qualificació categòrica o una qualificació cardinal. Es pot optar per ponderar alguns criteris més que d'altres.
- **Comparacions d'Elecció Restringida** (p.ex., votació basada en punts o taules eliminatòries) – Seleccionar una cartera d'estratègies donada una restricció vinculant, com ara la quantitat total de fons o el temps disponible.
- **Comparacions Basades en Models Quantitatius** (p.ex., programació lineal) – Donats alguns paràmetres i restriccions, establir un conjunt d'algoritmes que ajudin a determinar les estratègies òptimes.

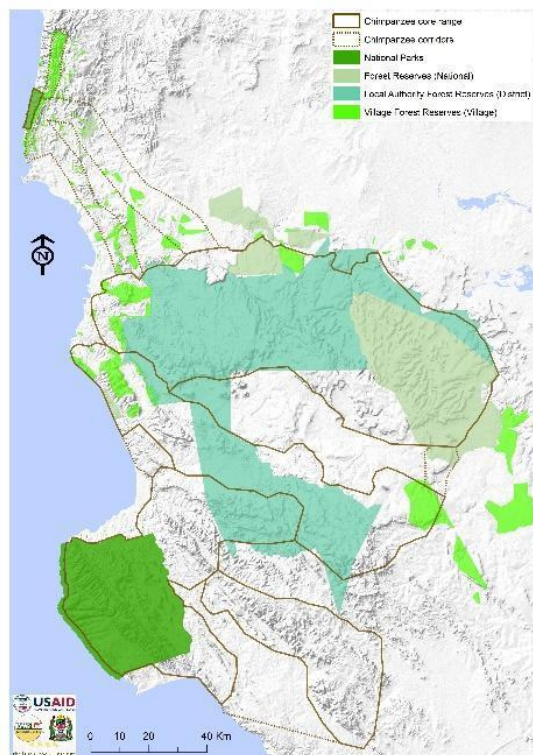
L'equip hauria de determinar l'enfocament o la combinació d'enfocaments més adequada pel context del projecte.

Figura 10

Mapes Espacials Simplificats que representen l'Estratègia d'Àrea Protegida pels Ximpanzés



Amenaça de conversió agrícola i pèrdua d'hàbitat



Estratègia d'àrea protegida per limitar la conversió futura

Font: Adaptat per a l'ús dels Conservation Standards per Lilian Pintea, Institut Jane Goodall



Una consideració final però important és assegurar que el projecte té garanties socials i ambientals adequades. Això implica avaluar els possibles efectes socials i ambientals adversos de les estratègies, tenint en compte la dignitat, els drets humans, el coneixement tradicional, la propietat de la terra i els recursos, i el patrimoni i les pràctiques culturals dels grups afectats, així com les conseqüències ambientals no desitjades.

Tot i que és útil i prudent revisar les salvaguardes socials i ambientals durant tot el cicle del projecte, és especialment important en la fase de disseny de les estratègies, ja que poden necessitar adaptacions o consideracions per evitar, minimitzar o mitigar els possibles efectes negatius.

CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 5

IDENTIFICACIÓ D'ESTRATÈGIES RELACIONADES AMB EL CLIMA



Quan es fa *brainstorming* sobre estratègies relacionades amb el canvi climàtic, cal tenir en compte les següents maneres en què una estratègia pot abordar el canvi climàtic i els seus efectes:

- **Reduint l'estrès relacionat amb el clima** sobre l'objecte de conservació actuant sobre amenaces convencionals que també contribueixen a aquest estrès (p. ex., reduir l'aclarida d'arbres de ribera de manera que els rierols quedin ombrejats i més protegits de l'augment de temperatura)
- **Protegint els refugis climàtics** mitjançant la protecció i/o la restauració de localitzacions de l'objecte de conservació que puguin estar menys exposades als efectes del canvi climàtic (p. ex., trams d'un rierol on les aportacions d'aigua subterrània freda continuen proporcionant hàbitat a les espècies d'aigua freda a mesura que altres zones es fan més càlides)
- **Mantenint o millorant la viabilitat** d'un objecte de conservació i augmentar la seva capacitat d'adaptació al canvi climàtic (p. ex., protegir el terreny per permetre la migració cap a l'interior de les zones humides costaneres a mesura que augmenta el nivell del mar)
- **Restaurant un objecte de conservació**, inclosa la restauració amb espècies que siguin més resistents als canvis esperats (p. ex., espècies tolerants a la sequera)
- **Creant un hàbitat artificial** per substituir o complementar l'hàbitat perdut (p. ex., enfonsar vaixells vells per crear esculls artificials)
- **Evitant la mala adaptació dels humans** o les accions que augmentin la vulnerabilitat (p. ex., evitar la construcció de murs a la costa per fer front als temporals)



FOTO: PAULINA ARROYO / GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION

Supòsits / Teoria de Canvi

Un cop l'equip hagi seleccionat les estratègies, cal especificar els supòsits sobre com es creu que cada estratègia ajudarà a assolir resultats intermedis i objectius de conservació i de benestar humà a llarg termini. Aquesta és la teoria de canvi, que es pot expressar en format text, amb diagrames o d'altres formes. Una cadena de resultats és una eina diagramàtica que representa una teoria de canvi en una progressió causal ("si-llavors") dels resultats intermedis esperats a curt i llarg termini, que condueixen a resultats de conservació⁸ a llarg termini. Com que la cadena de resultats té una relació causa-efecte, l'eina també permet determinar la dimensió temporal dels resultats esperats.

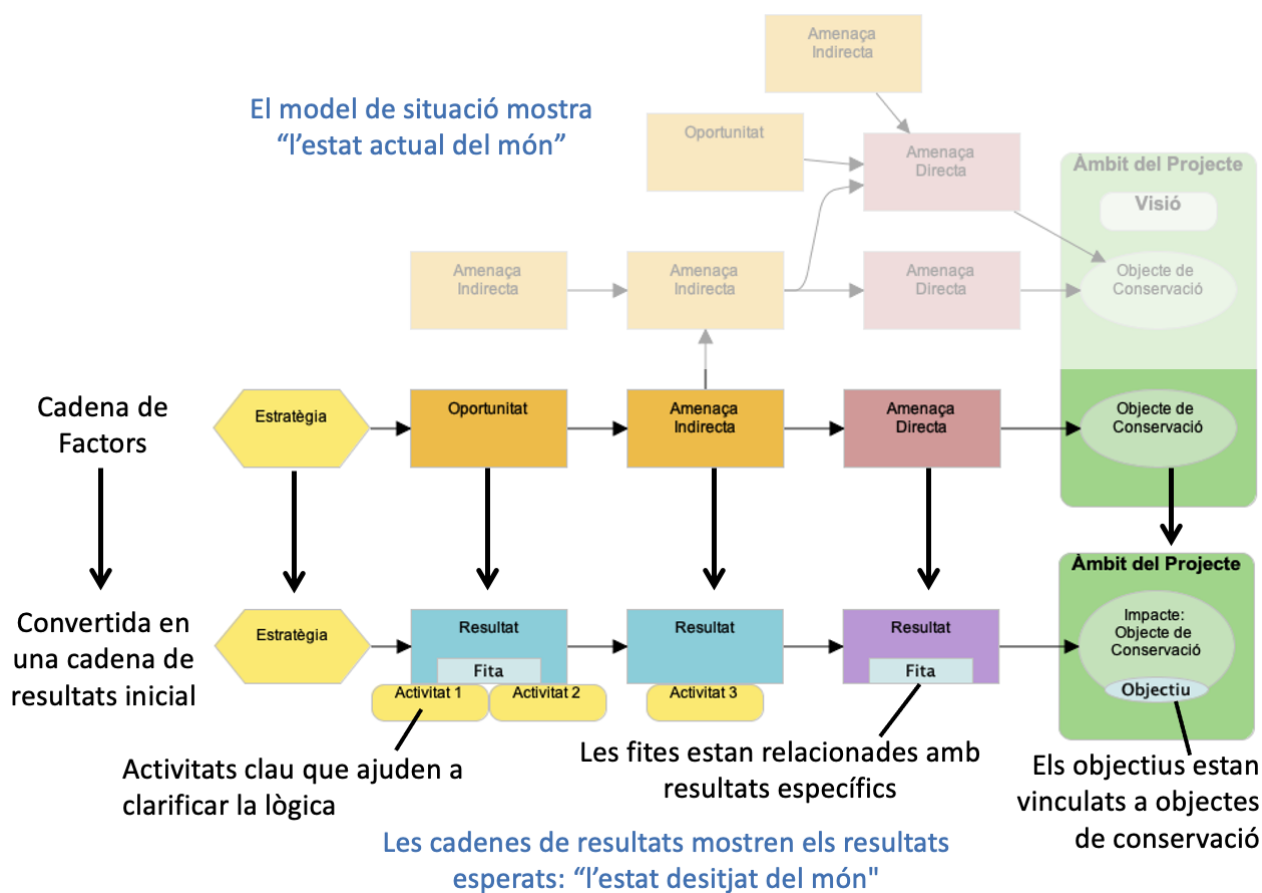
Si es representa l'anàlisi de situació en un model de situació, es pot utilitzar com a base per desenvolupar les cadenes de resultats (la Figura 11 mostra un exemple genèric, mentre

que la Figura 12 mostra un exemple basat en la Figura 9). Si es fa així, ajudarà a mostrar com l'estratègia afecta l'estat actual (representat al model de situació) per ajudar a assolir l'estat desitjat (representat a la cadena de resultats). Sovint, les cadenes de resultats (i, més àmpliament, les teories de canvi) inclouran activitats clau necessàries per implementar l'estratègia amb èxit. Incloure aquestes activitats pot ajudar a aclarir com el projecte avançarà d'un resultat al següent.

Tot i que els resultats i suposicions de les teories de canvi s'han de basar en evidències existents, és possible que algunes suposicions no estiguin provades. Per això l'equip pot tenir un nivell d'incertesa considerable sobre si es poden aconseguir els resultats esperats i si hi ha riscos potencials de resultats indesitjables. És important identificar aquestes llacunes d'evidència com a informació necessària i prioritzar-les per a la investigació, el seguiment, l'avaluació i l'aprenentatge (per exemple, la línia puntejada de la Figura 12 indica una incertesa en els supòsits de l'equip).

Figura 11

"Factors" d'un Model de Situació genèric amb Cadena de Resultats associada

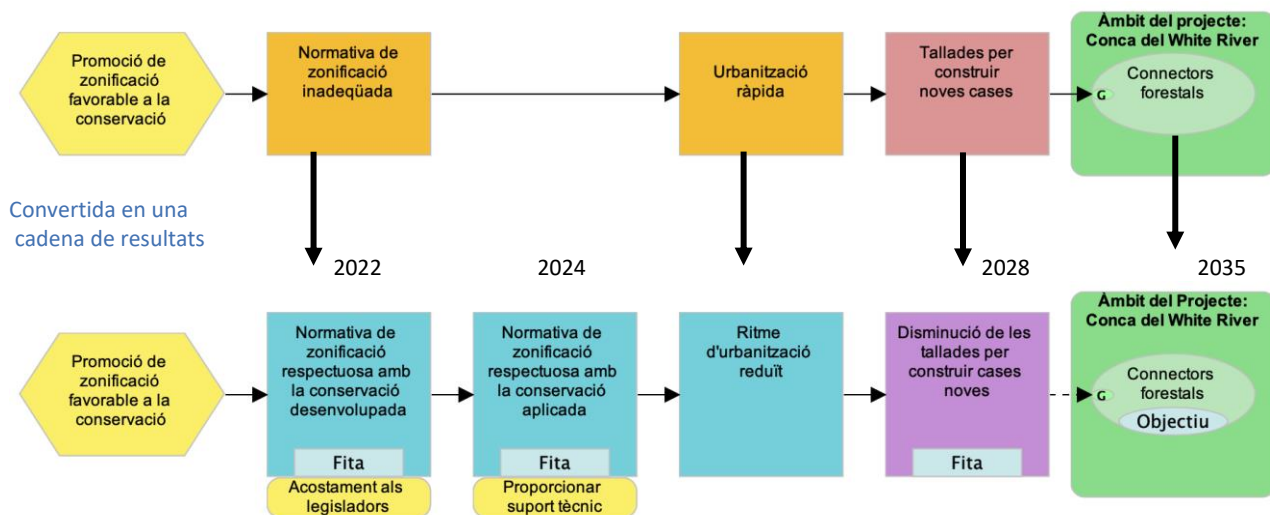


8. Tot i que algunes persones pensen que les cadenes de resultats són el mateix que els marcs lògics (*logframe*) o els models lògics, difereixen de manera important. Els marcs lògics proporcionen una manera senzilla d'organitzar fites i objectius, però, a diferència de les cadenes de resultats, no vinculen explícitament estratègies, fites i objectius. Els models lògics són més similars a les cadenes de resultats, però les cadenes de resultats tenen la flexibilitat de mostrar més detalls i la relació directa entre un resultat i un altre.

Figure 12

Exemple de Cadena de Resultats per Promoure una Zonificació Favorable a la Conservació en una Conca Hidrogràfica

Cadena de factors



Exemple de fites i objectius

A final de 2022, l'Ajuntament aprova les normes d'urbanització que inclouen una moratòria en les noves llicències de construcció en zones úniques catalogades per l'estat

A mitjan 2024, tots els permisos de construcció nous eviten el desenvolupament en zones úniques catalogades per l'estat

Al 2028 ja no hi ha cap construcció nova en procés, autoritzada o planificada en zones úniques catalogades per l'estat

Al 2035, l'amplada del connector forestal que uneix la conca del White River amb Los Grillos tindrà com a mínim 5 km d'amplada i serà un continu sense interrupcions



Si l'equip ha identificat objectes de benestar humà en el model de situació, també es pot utilitzar cadenes de resultats (i teories de canvi) per mostrar com els objectes de conservació proporcionen serveis ecosistèmics que contribueixen al benestar humà (la Figura 13 representa objectes de benestar humà a la banda dreta de la cadena de resultats).

No obstant, és útil tenir clar quan les accions de conservació contribueixen als objectes de benestar humà mitjançant els serveis ecosistèmics, i quan contribueixen de manera més directa mitjançant les accions de conservació. Els equips de conservació sovint treballen en qüestions socials importants que representen beneficis i interessos més enllà de la

conservació (p. ex., crear les bases per a una bona governança o la promoció de mitjans de vida sostenibles). En aquests casos, l'estratègia de conservació proporciona beneficis socials al servei de la conservació. La Figura 14 representa un exemple que il·lustra la intenció d'un equip per incrementar els ingressos dels rematants forestals com a incentiu per implementar pràctiques forestals sostenibles i millorar la conservació dels boscos. L'augment dels ingressos és el resultat directe (i necessari) d'una estratègia específica que beneficia els humans. Tingueu en compte que aquesta figura també podria incloure un objecte de benestar humà (p. ex., mitjans de vida forestals) amb un vincle entre l'augment dels ingressos i l'objecte de benestar humà.

Figura 13.

Exemple d'un extracte de Cadena de Resultats amb Serveis Ecosistèmics i Objectes de Benestar Humà

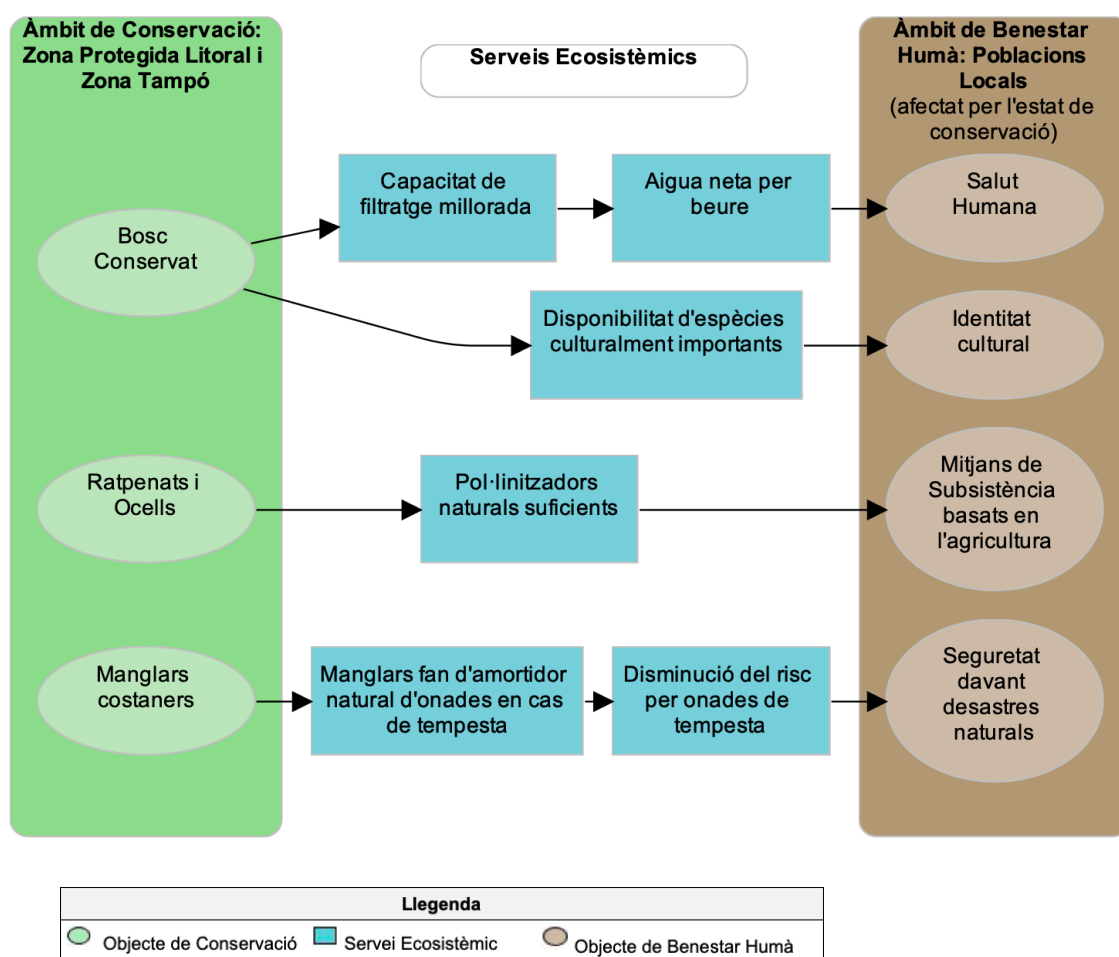
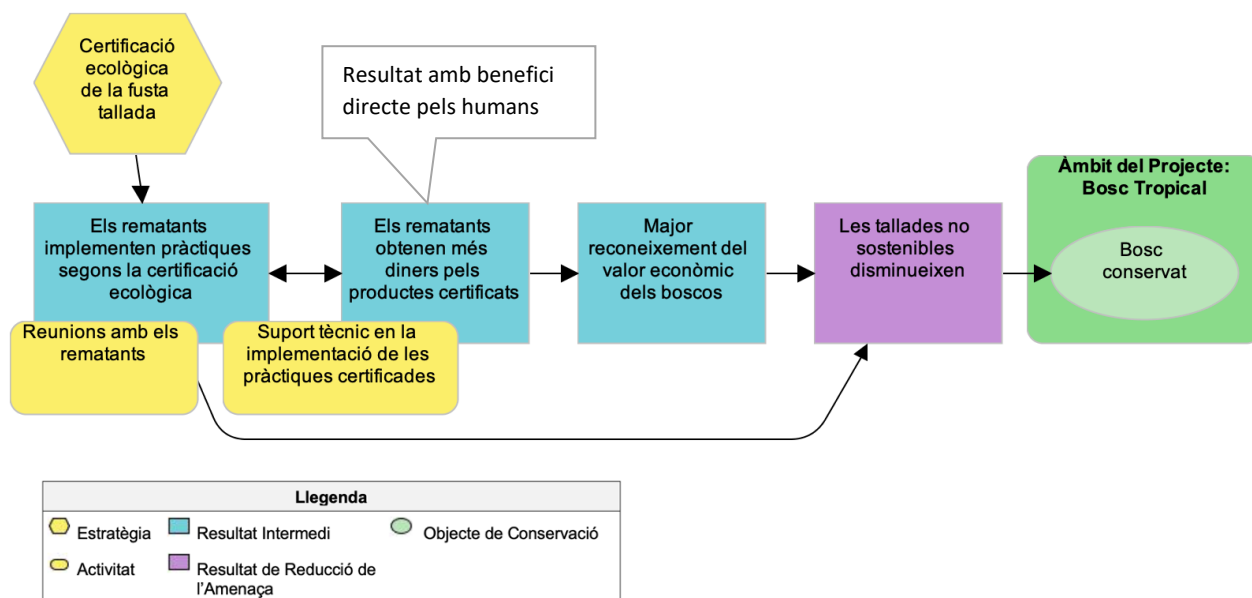


Figura 14.

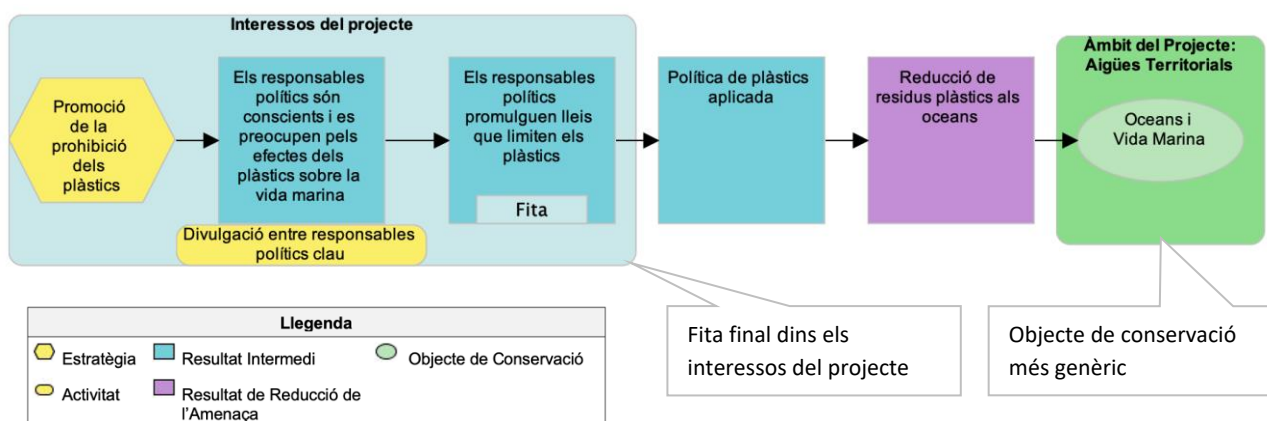
Exemple d'Estratègia de Conservació que beneficia directament els humans



Les cadenes de resultats es poden utilitzar per mostrar el treball específic del projecte, així com els resultats a llarg termini que poden estar més enllà dels interessos i/o el termini de temps gestionable del projecte. Alguns projectes poden esperar aconseguir millores en els seus objectes de conservació, mentre que d'altres només poden arribar fins la reducció d'alguna l'amenaça (p. ex., reducció de residus plàstics als oceans, Figura 15), o fins i tot, d'un resultat intermedi (p. ex., els responsables polítics promulguen lleis que limiten els plàstics). En aquests darrers casos, el resultat final de reducció i/o conservació de les amenaces pot ser més implícit que explícit.

Figura 15.

Exemple de Projecte amb Interessos que no estan directament lligats a la Biodiversitat



Fites

Les fites són enunciats dels resultats (o resultats intermedis de les cadenes de resultats) que es consideren necessaris per assolir els objectius. Les fites especifiquen els canvis en els factors (amenaces directes i indirectes, i oportunitats) que l'equip assumeix que cal assolir a curt i mitjà termini. On els resultats siguin rellevants o siguin dependents d'actors específics, les fites associades haurien de ser clares sobre els actors i els comportaments desitjats. Les bones fites (i els objectius) compleixen els criteris "SMART": *específiques, mesurables, assolibles, orientades als resultats i temporals* (vegeu el Quadre 4 de la secció Objectius).

Com es mostra a la Figura 12, les fites estan lligades als resultats necessaris per mantenir la teoria de canvi. En general, és una bona pràctica definir una fita per l'amenaça directa (tret que estigui fora de l'àmbit d'interès, tal com es mostra a la Figura 15). Aquesta fita lligada a l'amenaça directa (i el seu valor futur desitjat) hauria d'estar informada a l'objectiu establert per a l'objecte de conservació. Serà important fer un treball específic per a cada fita per definir el que és adequat i garantir que es compleixin els criteris per obtenir unes bones fites. Sovint es tracta d'un procés iteratiu que requereix revisar i clarificar les fites al llarg del temps, a mesura que s'obté més informació. També implica afinar les estratègies per assolir aquestes fites i/o millorar les teories de canvi associades. Al Quadre 7 s'inclouen algunes consideracions addicionals per definir fites.

Els objectius i les fites especificats a les teories de canvi representen el que es vol aconseguir. Juntament amb la teoria de canvi, clarifiquen els supòsits sobre com les estratègies ajudaran a assolir aquests èxits i com s'avaluarà el progrés del projecte.

Cal recollir l'anàlisi de situació, els objectius, estratègies, cadenes de resultats i fites al pla d'acció (consulteu la Figura 8 per veure com es relacionen els diferents plans).

QUADRE 7. ALTRES CONSIDERACIONS EN LA DEFINICIÓ DE FITES

Algunes consideracions importants en la fixació de fites (més enllà dels criteris SMART):

- Utilitzeu la informació existent per desenvolupar les fites. Quan sigui possible, és útil conèixer les condicions actuals o de referència per determinar el canvi que es necessita.
- Quan sigui apropiat i estiguin disponibles, utilitzeu models teòrics, contribucions d'experts i d'altres evidències disponibles per establir valors numèrics per les fites (i objectius).
- Cal aclarir els canvis necessaris per assolir els objectius de conservació. Idealment, a partir de l'objectiu i/o els resultats intermedis cal revisar les fites precedents per assegurar que donen la informació adequada per garantir que la cadena avança.
- Cal entendre la connexió i la influència d'altres fites i estratègies. Les fites en una cadena simple, haurien de derivar lògicament d'una a l'altra. A més, tingueu en compte que altres estratègies (reflectides en cadenes diferents) poden contribuir a obtenir resultats compartits. Per tant, una fita pot reflectir la influència de múltiples estratègies.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Objectius per cada objecte de conservació i, si escau, per als objectes de benestar humà
- ◆ Identificació dels punts d'intervenció clau i possibles estratègies
- ◆ Priorització de les estratègies possibles
- ◆ Teories de canvi que clarifiquen els supòsits de l'equip i les activitats principals per a les estratègies clau
- ◆ Fites pels resultats intermedis clau
- ◆ Pla d'acció acabat

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

Aquest pas inclou el desenvolupament d'un pla de seguiment, avaluació i aprenentatge (pla de seguiment). El pla de seguiment ajudarà a fer un seguiment del progrés cap als objectius i fites definits, avaluar el progrés i els supòsits clau associats a la teoria de canvi, i abordar les necessitats d'informació relacionades amb les incerteses de l'anàlisi de la situació, la selecció d'estratègies i/o les teories de canvi. El pla de seguiment també serà útil per identificar els recursos necessaris per la implementació, desenvolupar un calendari per la recopilació i anàlisi de dades, i reflexionar sobre els riscos potencials a tenir en compte. El nivell de rigor i el tipus de seguiment que es faci dependrà de la confiança en els supòsits clau (és a dir, hi ha proves suficients que suportin els supòsits?), de les conseqüències d'equivocar-se, de l'etapa del projecte i dels recursos disponibles.

Públic Objectiu i Necessitats d'Informació

Per començar a desenvolupar el pla de seguiment, cal especificar el públic objectiu i quines necessitats d'informació té. Un seguiment efectiu utilitza la quantitat mínima de recursos financers i humans per proporcionar la informació necessària per solucionar incerteses clau i/o determinar si el projecte està en bon camí i assolint les fites establertes.

Com a primer pas, cal determinar per a qui es fa el seguiment, què han de saber per prendre decisions, quan necessiten la informació i quin nivell de rigor es requereix. Per exemple, un públic objectiu podria ser els finançadors del projecte que han de tenir la certesa que s'utilitzen els seus diners de manera adequada. Un altre públic poden ser grups d'interès locals que vulguin saber si s'està mirant pels seus interessos. No obstant, potser el públic més important és el propi equip de projecte. El seguiment és essencial per ajudar l'equip a fer un seguiment de la implementació d'accions i l'assoliment de fites i objectius, confirmar els supòsits en les teories de canvi, reduir les incerteses, aprendre de la informació recopilada i millorar la programació actual i futura. La taula següent mostra alguns públics objectiu habituals i quina informació requereixen a nivell general.

Taula 3.

Públics Objectiu i Necessitats d'Informació habituals

PÚBLIC OBJECTIU	INTERESSOS / NECESSITATS D'INFORMACIÓ HABITUALS
Equip del projecte i socis	L'equip està implementant les activitats tal com s'esperava? L'equip està assolint els objectius en els terminis previstos i, són vàlids els supòsits? Què funciona, què no i per què? Com pot l'equip millorar les estratègies?
Donants	L'equip està implementant les activitats tal com s'esperava? El projecte assoleix les fites en els terminis previstos? Són vàlides les suposicions d'aquest projecte?
Comunitats o grups d'interès afectats	L'equip està implementant les activitats tal com s'esperava? Com els afectarà el projecte?
Comunitat conservacionista	Què ha funcionat, què no i per què? Què es pot generalitzar del projecte a altres contextos?
Docents i estudiants	Què ha funcionat, què no i per què?
Auditors i entitats certificadores	El projecte compleix les lleis i els reglaments? Segueix les millors pràctiques?

Centrant els esforços de seguiment en els supòsits bàsics plantejats (especificats al model de situació i a les cadenes de resultats) i en les incerteses clau identificades, és més probable que es recopili només la informació que serà útil per atendre necessitats específiques d'informació (p. ex., estat de les amenaces, assoliment de resultats, àrees d'incertesa).

Si el seguiment està dissenyat per ajudar a entendre per què les accions funcionen o no, cal supervisar resultats

específics, fites i objectius, però també factors clau que poden contribuir o restar capacitat per assolir els resultats desitjats. Quan es prioritzen les necessitats d'informació, és útil pensar en els riscos que suposa pel projecte no tenir aquesta informació, com s'utilitzarà la informació per prendre decisions de gestió i si és factible aconseguir la informació dins dels límits temporals i de recursos del projecte. Tot recordant que és un procés iteratiu, cal tenir en compte aquestes consideracions a l'hora d'identificar i prioritzar les estratègies.



CANVI CLIMÀTIC: CONSIDERACIÓ 6

SEGUIMENT DELS EFECTES DEL CANVI CLIMÀTIC I ESTRATÈGIES



Hi ha una incertesa considerable relacionada amb els impactes del canvi climàtic; per exemple, hi ha preguntes sobre què passa o pot passar amb el clima, com respondran les persones, com es veuran afectades les espècies i els ecosistemes, i quina serà l'eficàcia de les estratègies.

Com que hi ha tanta incertesa, és important considerar si es necessita un seguiment especial. Això podria incloure l'establiment d'estacions meteorològiques remotes per controlar el clima i/o controlar determinades espècies i ecosistemes per veure com reaccionen als canvis. A més, és possible que es vulgui incloure mesures per identificar un activador o un llindar que ajudi a determinar quan convé considerar estratègies més dràstiques o costoses.

Indicadors

Un cop identificats els públics objectiu i les necessitats d'informació, el pas següent és definir els indicadors i/o dades específiques que cal recopilar per satisfer les necessitats d'informació. Els bons indicadors són *mesurables, precisos, consistents i sensibles*, i haurien d'estar lligats a factors clau, resultats o supòsits del model de situació o de les cadenes de resultats (vegeu l'Annex 2). Cal tenir en compte que alguns indicadors poden ser qualitatius, mentre que d'altres poden ser quantitius. A més, com es

descriu a continuació, hi ha una varietat de mètodes per mesurar qualsevol indicador.

Amb els models de situació, cadenes de resultats i objectius i fites, s'han prioritzat les necessitats d'informació. Això ajudarà a acotar les possibilitats gairebé infinites d'indicadors potencials. La Figura 16 proporciona un exemple de com les teories de canvi poden ajudar a centrar els indicadors. Cal centrar-se en obtenir les dades mínimes necessàries per complir amb les necessitats crítiques d'informació. Com s'ha esmentat, les necessitats crítiques

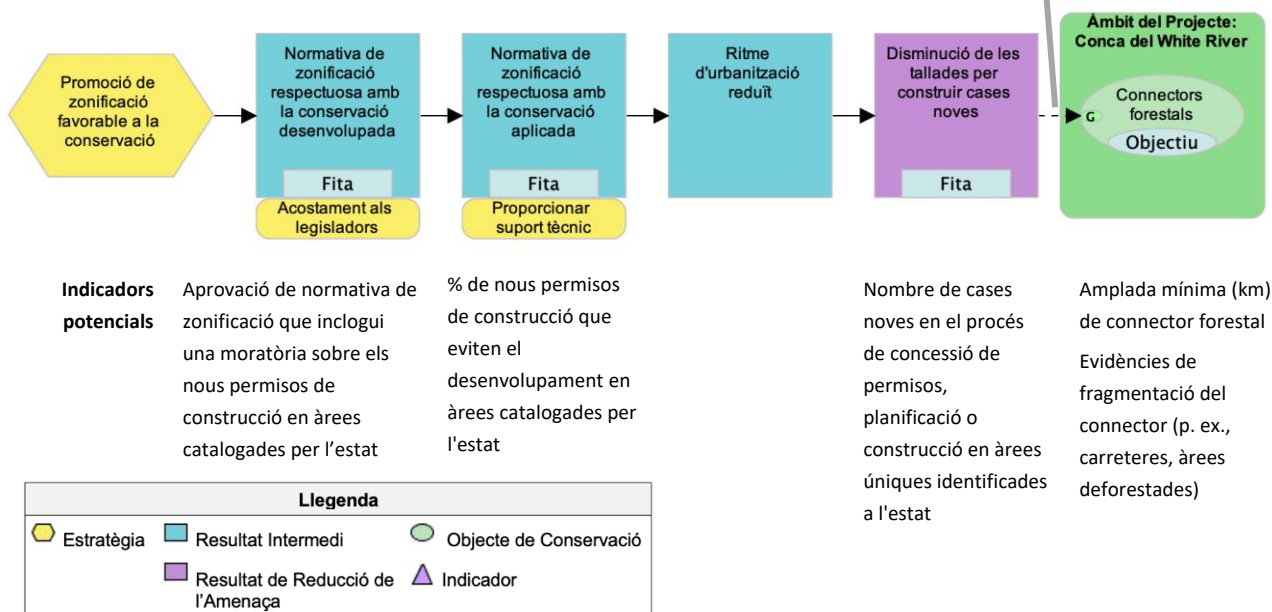


d'informació poden incloure solucionar les mancances del model de situació, provar els supòsits del model de situació i les cadenes de resultats, i demostrar el progrés vers la consecució dels objectius establerts. A mesura que es fa el seguiment dels avenços al llarg de la teoria de canvi, cal recordar que hi pot haver factors importants que queden

fora del control de l'estratègia, però que poden influir de manera important en l'èxit de l'estratègia (p. ex., la situació política o les forces del mercat). En aquests casos, és possible que calgui controlar 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 16

Cadena de Resultats per la Zonificació Favorable a la Conservació amb Indicadors Potencials



Mètodes

A mesura que es desenvolupen els indicadors i s'identifiquen les necessitats d'informació clau, cal pensar com es mesuraran (és a dir, els mètodes que es faran servir). Exemples de mètodes podrien anar des de la realització de transectes per detectar fauna salvatge, fins a la descàrrega d'imatges de satèl·lit sobre usos del sòl, fins a la realització d'entrevistes per conèixer les actituds i les pràctiques dels diferents grups d'interès. Un bon mètode ha de ser *exacte, fiable, cost-efectiu, factible i apropiat* (vegeu l'Annex 2).

Generalment, hi ha un balanç entre el cost d'un mètode i la seva precisió i fiabilitat. La clau és seleccionar el mètode més rendible que proporcioni dades prou precises i fiables que compleixin amb les necessitats de gestió. És possible que per a moltes necessitats d'informació, no calgui recopilar dades primàries específiques del projecte. Per exemple, un mètode per obtenir dades sobre una determinada població de peixos seria descarregar registres de pesca publicats per algun organisme governamental a Internet. En altres casos, però, sí que caldrà recopilar dades primàries.

Sovint, l'equip pot ser el responsable de recopilar i reunir les dades necessàries (ja siguin primàries o secundàries). En alguns casos, es pot contractar algú per fer una avaluació externa del projecte. En qualsevol cas, el model de situació i les cadenes de resultats proporcionen un marc sòlid per orientar la recopilació i l'anàlisi de dades.

També és útil documentar els protocols específics utilitzats en la implementació dels mètodes. La documentació dels protocols ajudarà en la interpretació de dades, així com en els seguiments futurs dels mateixos indicadors per detectar patrons temporals. Idealment, l'equip hauria de provar i ajustar indicadors i mètodes abans d'utilitzar-los. Per exemple, caldria fer proves pilot amb les enquestes per assegurar que proporcionen les dades necessàries, i que no hi ha interpretacions errònies. De la mateixa manera, la recopilació de dades de referència pot servir per provar els mètodes que es faran servir. Si no es poden establir referències de base durant els primers mesos d'un projecte, és probable que calgui revisar mètodes o indicadors.



Resum

Els públics objectiu, les necessitats d'informació, els indicadors i els mètodes formen part del pla de seguiment. El pla també hauria de preveure quan, on i qui recopilarà les dades (vegeu la Taula 4 amb un exemple de pla de seguiment). Finalment, i com a preparació per a la Fase 3 (Implementar) i 4 (Analitzar i Adaptar), l'equip hauria de considerar protocols per emmagatzemar, gestionar i accedir a les dades, i com es preveu analitzar i utilitzar aquestes dades per complir amb les necessitats d'informació dels públics objectiu clau. Com a part de la planificació i pressupost (Fase 3), l'equip hauria d'incloure temps i recursos econòmics per donar suport a les activitats de seguiment i la gestió de dades.

Taula 4

Extracte d'un Pla de Seguiment

NECESSITAT D'INFORMACIÓ	INDICADORS / VARIABLES	ACTIVITAT DE SEGUIMENT	QUI	QUAN
OBJ LUP1.  A finals de 2022, l'Ajuntament aprova les normes de zonificació que inclouen una moratòria de les noves llicències d'obres en zones catalogades per l'estat	Aprovació de les normes de zonificació que inclouen una moratòria sobre els nous permisos de construcció en àrees catalogades per l'estat	Revisar els edictes de l'Ajuntament  Revisar les actualitzacions regulatòries 	LS	Q4, 2022
OBJ LUP2.  A mitjan 2024, cap permís de construcció nou es concedeix en àrees catalogades per l'estat	% de nous permisos de construcció que eviten el desenvolupament en àrees catalogades per l'estat	Consultar amb l'administració encarregada de la planificació territorial 	LS	2023, 2024 Mitjans d'any
OBJ LUP3.  Al 2028 ja no s'està realitzant, autoritzant ni planificant cap nova construcció en àrees catalogades per l'estat	# de cases en tramitació, planificació o construcció en àrees catalogades per l'estat	Consultar amb l'administració encarregada de la planificació territorial  Visites de camp 	LS	2025, 2028
OBJECTIU.  Al 2035, l'amplada del connector forestal que uneix la conca del White river amb Los Grillos tindrà com a mínim 5 km d'amplada i serà continu	Evidències d'interrupcions en el connector forestal Amplada mínima (km) del connector forestal	Analitzar imatges de satèl·lit 	AM, JB	2020-2040 Cada 5 anys
INCERTESA.  Acabar amb la construcció d'habitatges nous en àrees catalogades per l'estat serà suficient per mantenir un connector forestal continu de com a mínim 5km d'ample? Hi ha altres amenaces importants que desconeixem?	Indicadors d' OBJ LUP3 i OBJECTIU Identificar altres causes de la deforestació	Consultar amb l'administració encarregada de la planificació territorial  Visites de camp  Analitzar imatges de satèl·lit 	LS, AM, JB	2021

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

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

2C. Elaboració del Pla Operatiu

Els projectes de conservació són, en darrera instància, implementats per persones i institucions. Fins i tot els millors plans d'acció i de seguiment són de poca utilitat si no es poden posar en pràctica. Tenint en compte això, aquest pas implica desenvolupar un pla operatiu pel projecte. Els components clau d'un pla operatiu, inclouen l'anàlisi del:

- **Finançament** necessari per implementar el projecte i el llistat de les fonts actuals i potencials de fons. Per pressupostar els fons necessaris, l'equip ha de desenvolupar estimacions dels costos necessaris per executar les estratègies, implementar el seguiment associat i compartir àmpliament els resultats. Les teories de canvi i les principals activitats d'implementació i seguiment que s'hi han identificat poden proporcionar un bon marc per fer aquestes estimacions.
- **Recursos humans, habilitats i d'altres recursos no financers**, necessaris per implementar el projecte, i què caldrà fer per aconseguir aquests recursos, incloent la cerca de partenariats. Una vegada més, es poden utilitzar les teories de canvi i les activitats per detallar les estimacions de temps necessari, i per identificar les habilitats necessàries per implementar les estratègies i el seguiment associat. També pot ser útil consultar la feina inicial de definició de l'equip i de les habilitats clau, així com de les mancances que hi ha a l'equip.
- **Factors de risc** que afecten el projecte i com es poden abordar. Un factor de risc és un esdeveniment o una condició incerta que, si es produeixen, tenen un efecte negatiu en almenys un element del projecte (p. ex., el temps, el cost, l'abast o la qualitat). El risc es pot subdividir en riscos programàtics que afecten la situació (p. ex., inestabilitat política o una sequera), i riscos operatius que afecten la capacitat a l'hora d'implementar el projecte (p. ex., un canvi en el lideratge de l'entitat o una capacitat limitada dels socis). Una avaluació del risc ha de valorar tant la probabilitat que es produeixi el factor de risc, com l'impacte o la gravetat del factor de risc en cas que es produeixi. L'objectiu d'una avaluació del risc del projecte és identificar aspectes que podrien afectar negativament la capacitat d'implementar estratègies clau de manera efectiva i/o assolir objectius de conservació, així com identificar estratègies addicionals per mitigar o evitar aquests riscos. Per tant, una avaluació del risc és una dada important a l'hora de seleccionar estratègies (Pas 2A). Una plantilla d'avaluació de riscos (definida per l'entitat, si s'escau) serà útil per documentar i avaluar els riscos i, per tant, prioritzar els esforços i re-avaluar els riscos a mesura que evolucioni el projecte.



- **Estratègia de sortida** per aclarir quant durarà el projecte i com s'assegurarà la sostenibilitat dels èxits assolits pel projecte més enllà de la implicació de l'equip. Tot i que s'inclou aquest element en el Pas del pla operatiu, és important tenir en compte des d'un inici la sostenibilitat i la finalització del projecte. Fer-ho ajuda a assegurar que

les accions associades s'inclouen en els plans de treball i es puguin adaptar a mesura que el projecte evoluciona. Ignorar aquests factors pot comportar expectatives poc realistes entre l'equip del projecte i els grups d'interès, que amb el temps poden ser cada cop més difícils de gestionar.

Els dos primers components d'un pla operatiu tècnicament constitueixen la base del pla de treball i del pressupost (a nivell general), que s'expliquen amb més detall a la Fase 3. El nivell de detall i formalitat del pla operatiu variarà segons la mida i el nivell de complexitat del projecte. Els projectes petits potser només tocaran breument cadascun d'aquests temes, mentre que els grans i complexos poden incloure un tractament formal i extens de cadascun d'ells.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Avaluació de recursos humans, financers i d'altres recursos
- ◆ Accions d'avaluació de riscos i de mitigació dels riscos
- ◆ Estimació de la vida útil del projecte i de l'estratègia de sortida

Al final de la Fase Planificar es tenen tots els components d'un pla estratègic (Figura 8). En funció de les necessitats, és possible que calgui compilar aquesta informació en un pla formal. O bé, si s'utilitza un software tipus Miradi, es pot mantenir aquesta informació al software, i fer els plans i la documentació pertinents segons les necessitats. Això genera un pla "viu" que es pot actualitzar fàcilment a mesura que evoluciona el projecte. També permet vincular dades, com ara pressupostos, amb d'altres sistemes de les organitzacions.

RECURSOS

Recursos per a la Fase Planificar : <http://cmp-openstandards.org/resources/plan/>

Exemples reals de diversos elements dels *Conservation Standards*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



IMPLEMENTAR

IMPLEMENTAR

En molts aspectes, aquesta és la fase més important de tot el procés. És on es posen en marxa tots els esforços de planificació que s'han realitzat en les fases anteriors. Aquesta fase implica desenvolupar i implementar plans de treball específics, tot garantint recursos suficients, capacitat i socis. Tot aquest treball s'hauria de fer en el context de les polítiques i procediments de l'entitat implementadora i dels processos de presa de decisions per aprovar els plans de treball i els pressupostos.

De vegades, els encarregats d'implementar un projecte poden no haver estat involucrats en totes les fases del procés de planificació. Si s'han documentat totes les decisions amb claredat, serà més fàcil incorporar nous membres a l'equip. A mesura que l'equip implementi el projecte, es passarà per la fase 3 (i tots els passos) diverses vegades, en un procés d'anada i tornada per adaptar els plans i continuar implementant-los. A més d'adaptar les accions de conservació, cal plantejar revisar i adaptar les anàlisis associades (p. ex., l'anàlisi de la situació, les avaluacions de riscos, les avaluacions dels grups d'interès). Fer-ho pot ajudar a veure, per exemple, que cal afegir noves activitats al pla de treball per gestionar nous riscos o per interaccionar amb nous grups d'interès.

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

En les fases anteriors dels *Conservacion Standards*, l'equip ha desenvolupat un pla estratègic, que inclou l'acció, un pla de seguiment i un pla operatiu (Figura 8). En aquesta fase del cicle, cal convertir aquests plans generals en plans més específics, i després implementar-los de forma continuada.

La primera part d'aquesta fase consisteix a treballar, amb l'equip i socis, a partir del pla estratègic per desenvolupar un pla de treball específic a curt termini, que cobreixi els propers mesos o, com a màxim, un any. Aquest pla de treball ha d'incloure:

- Les activitats i tasques específiques necessàries per implementar les estratègies establertes al pla estratègic. Assegureu-vos d'incloure activitats associades al seguiment del progrés i/o les incerteses clau, així com a les activitats relacionades amb les funcions operatives (p. ex., assistir a reunions setmanals de personal);
- Quins seran els responsables de completar cada activitat i tasca;
- Quan es durà a terme cada tasca i quina serà la seqüència d'activitats i tasques enllaçades; i
- On s'implementarà cada activitat i tasca.

És possible que l'organització tingui pautes sobre el període de temps que han de cobrir els plans de treball, però en general, és recomanable desenvolupar plans de treball detallats pels 3-12 mesos següents, amb informació més general a llarg termini. A mesura que avanci el temps, podeu anar concretant les estimacions més generals i convertir-les en més específiques.

El detall del pla de treball proporcionarà la base per desenvolupar una cronologia o un calendari del projecte. És important desenvolupar el calendari per a que tots els membres de l'equip planifiquin el seu temps segons les necessitats del projecte. El pla de treball també ajudarà a identificar quins membres de l'equip poden tenir temps disponible i quins poden estar sobrecarregats de feina. Aquesta informació també serà important per al desenvolupament del pressupost del projecte.

A mesura que el projecte avança, cal revisar els supòsits i actualitzar el pla de treball, centrant-se de nou en les activitats més detallades pels propers mesos. La Figura 17 mostra un exemple de taula amb persones assignades a treballar en les accions del projecte i en les activitats de seguiment. Podeu enregistrar el pla de treball a Miradi, en una taula, un diagrama de Gantt i/o un cronograma de projecte.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ♦ Pla de treball que detalli les tasques, activitats i responsabilitats associades al pla d'acció, pla de seguiment i pla operatiu
- ♦ Cronologia o calendari del projecte

Figura 17.

Extracte del Pla de Treball per a un Espai Marí, mostrant l'assignació de persones i unitats de treball

TASCA	GENER	FEBRER	MARÇ	Q1
CAMPANYA PER ATURAR LA 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 divulgació 	-	-	15	15
AT: Anna Thomas	-	-	10	10
EM: Elena Martin	-	-	5	5
TAURÓ M1: Revisar informació de la campanya 	-	-	2	2
AT: Anna Thomas	-	-	2	2
TAURÓ M2: Descarregar/Analitzar informació de la FAO 	-	-	1	1
AT: Anna Thomas	-	-	1	1
TAURÓ M3: Entrenar i recolzar l'equip local d'observadors 	-	2	5	7
EM: Elena Martin	-	2	5	7
OBLIGATORIETAT D'ESTABLIR BARRERES PER RATES ALS VAIXELLS TURÍSTICS 	4	2	1	7

LLEGENDA

-  Estratègia
-  Activitat
-  Seguiment

3B. Elaboració i Perfeccionament del Pressupost del Projecte

Un cop aclarides les tasques i activitats a realitzar, es podran determinar millor els recursos necessaris. És recomanable començar a partir de l'anàlisi inicial de finançament desenvolupat al pla operatiu (Pas 2C). Això, juntament amb els plans estratègics i de treball, ajudarà a desenvolupar una estimació més acurada dels costos per les activitats específiques i les estratègies més àmplies en què es fonamenten.

És important treballar estretament amb el personal de finances o de comptabilitat de l'entitat per fer el pressupost del projecte. Per a molts projectes, el recurs més costós és el temps del personal. A més, s'ha de tenir en compte quines altres despeses importants (p. ex., infraestructura física, vehicles, embarcacions o maquinària) són necessàries. També caldrà considerar les feines associades o els recursos addicionals que el projecte pugui requerir, des de despeses de seguiment i gestió, fins al suport administratiu o logístic.

La Figura 18 mostra el pla de treball de la Figura 17, ampliat per incloure les despeses necessàries per implementar les accions del projecte i les activitats de seguiment. Els costos d'aquestes despeses es combinen amb el cost del temps del personal necessari per crear el pressupost total de cada partida. En aquest exemple, es sumen les diferents despeses i el personal associat per mostrar el cost total de cada activitat, els costos de totes les activitats associades a una estratègia, i els costos de totes les estratègies del projecte. El pressupost del projecte també inclou els costos generals d'explotació i les despeses generals no associades directament a la implementació d'una estratègia o activitat específica. És important assegurar que aquests costos s'inclouen en el pressupost.

Figura 18.

Exemple d'extracte de Pla de Treball, ampliat per incloure detalls de despeses i altres costos.

ELEMENT	UNITATS DE TREBALL				DESPESES DEL PROJECTE				PRESSUPOST TOTAL
	2017	2018	2019	TOTAL	2017	2018	2019	TOTAL	TOTAL
CAMPANYA PER ATURAR LA SOPA D'ALETA DE TAURÓ	36.5	14	9	59.5	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 divulgació	15	5	-	20	-	-	-	-	1 700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-	-	-	650
EM: Elena Martin	5	2	-	7	-	-	-	-	1 050
TAURÓ M1: Revisar informació de la campanya	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
TAURÓ M2: Descarregar i Analitzar informació de la FAO	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
Informe de compra	-	-	-	-	-	-	-	600	600
TAURÓ M3: Entrenar i recolzar l'equip local d'observadors	7	4	4	15	-	1 250	1 250	2 500	4 750
EM: Elena Martin	7	4	4	15	-	-	-	-	2 250
Despeses de viatge per recopilar dades	-	-	-	-	-	1 250	1 250	2 500	2 500
ALTRES COSTOS	-	-	-	-	55 000	25 000	20 000	100 000	100 000
EQUIPAMENTS	-	-	-	-	20 000	5 000	-	25 000	25 000
Ordinadors	-	-	-	-	-	5 000	-	5 000	5 000
Vehicles	-	-	-	-	20 000	-	-	20 000	20 000
COSTOS OPERATIUS	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000
Despeses Generals	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000

Un cop desenvolupat el pressupost del projecte, és probable que calgui identificar fonts potencials de finançament i desenvolupar i enviar propostes als potencials finançadors. La informació inclosa al pla estratègic s'hauria d'utilitzar per desenvolupar propostes de finançament sòlides. La majoria de projectes requeriran l'aportació de recursos financers durant anys, de manera que la captació de fons sovint serà un procés continu a mesura que s'avanci per les diferents iteracions del cicle de projecte. A més d'utilitzar el pla estratègic, es poden incorporar resultats i aprenentatges assolits a les propostes de finançament i als informes per demostrar els avenços, l'aprenentatge i l'adaptació del projecte als donants. Això també proporciona una oportunitat per facilitar que els donants compreguin la importància de donar suport a projectes que utilitzin la metodologia dels *Conservation Standards*, des de la presa de decisions estratègiques per dissenyar i planificar el projecte, fins al pensament crític i la reflexió que intervenen en el seguiment, l'anàlisi i l'adaptació.

Idealment s'hauria de buscar i assegurar finançament per a les estratègies més prioritàries des del principi. En realitat, és possible que calgui adaptar-se a les oportunitats i les limitacions que vagin apareixent, i pot passar que el finançament inicial estigui enfocat cap a estratègies de prioritat mitjana o inferior. No hi ha problema sempre i quan no es perdin de vista les estratègies més prioritàries i es treballi per implementar-les tan aviat com sigui factible.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Pressupost del projecte
- ◆ Identificació de possibles fonts de finançament
- ◆ Desenvolupament i presentació de propostes de finançament
- ◆ Obtenció de recursos financers



3C. Implementació dels Plans

La següent i més important part de la Fase 3 és implementar el pla estratègic i el pla de treball detallat d'acord amb el calendari i segons el pressupost. Això inclou implementar tant les accions com els seguiments.

Per passar a la fase d'implementació és profitós per l'equip organitzar una reunió d'inici del projecte (especialment si s'han incorporat noves persones). Aquesta és una oportunitat per fer equip i per garantir que tots els membres estiguin familiaritzats amb el disseny del projecte, les assignacions pressupostàries, les condicions contractuals

dels donants, les polítiques internes, i altres detalls importants. Cal intentar que l'equip se senti implicat en la implementació des del principi, i repetir aquestes reunions d'equip a intervals regulars durant tota la implementació del projecte. Fer-ho així ajuda l'equip a seguir els avenços periòdicament, a mantenir-se connectats i donar-se suport mutu.

Per controlar la implementació pot ser útil utilitzar eines de seguiment de progrés. La creació d'informes de progrés

curts i periòdics sobre la implementació permetrà reflexions més detallades en els següents passos, així com ajudarà a mantenir informats als donants i simpatitzants. És important analitzar el progrés dins el context de la teoria de canvi i de la cadena de resultats (el Pas 4B proporciona més detalls) de forma anual (o amb més freqüència). A les Figures 19 i 20 hi ha diferents formats per informar del progrés de les accions que poden funcionar millor amb diferents públics.

Figura 19.

Exemple d'Informe de Progrés de les Accions en format taula

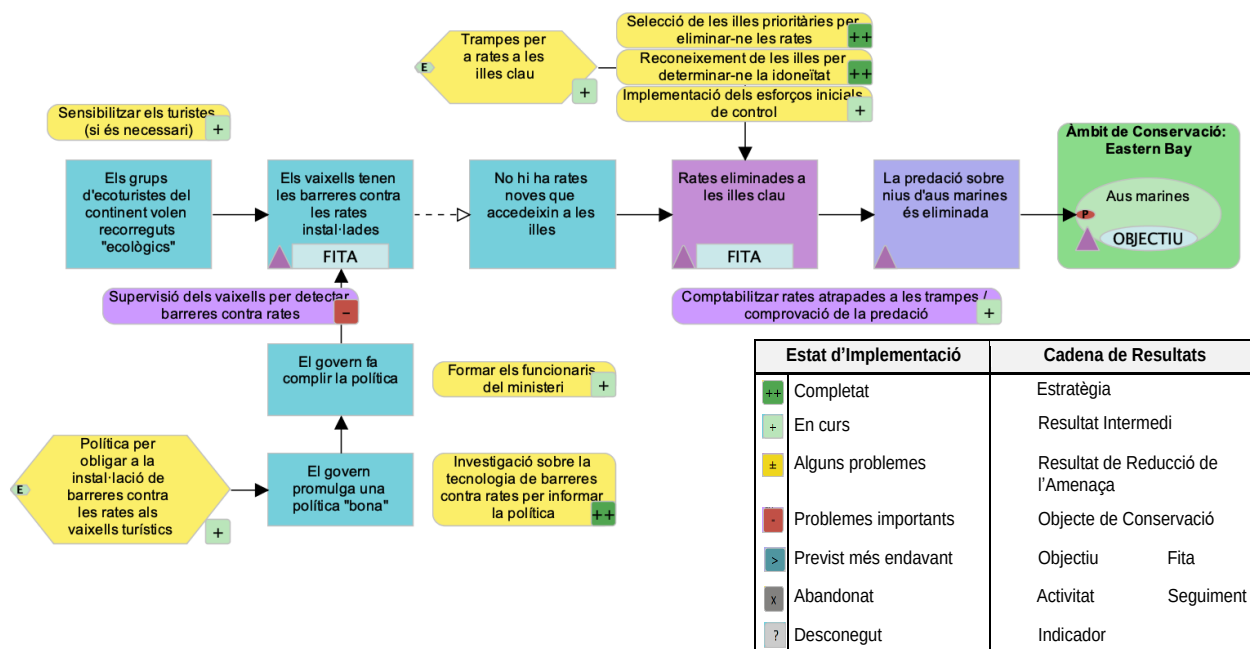
TASCA	PROGRES	DETALL DEL PROGRES
CAMPANYA PER ATURAR LA SOPA D'ALETA DE TAURÓ 	En marxa	-
TAURÓ 1: Planificar la campanya amb CAI 	Completada	Planificació de Campanya acabada
TAURÓ 2: Implementar la campanya de divulgació 	En marxa	Actualment a l'inici, però necessita una empena
TAURÓ M1: Revisar informació de la campanya 	Temes Menors	Encara pendants d'establir un procés de recopilació de dades fiable
TAURÓ M2: Descarregar/Analitzar informació de la FAO 	Temes Menors	Dades de l'últim trimestre pendants
TAURÓ M3: Entrenar i recolzar l'equip local d'observadors 	Programat	-
Eliminació de rates	Temes Importants	S'ha avançat en l'estratègia de captura, però no està clar si les barreres per rates prevenen la re-introducció
2A. TRAMPES PER RATES EN ILLES CLAU 	En marxa	-
2B. OBLIGATORIETAT DE BARRERES DE RATES EN VAIXELLS VISITANTS 	En marxa	-
RATA 1-1. Recerca de quines barreres de rates cal establir 	Completada	Recerca de quines barreres de rates cal establir
RATA 1-2. Educar als funcionaris 	En marxa	Les institucions no responen a les trucades
RATA 1-3. Conscienciar els turistes (si és necessari) 	En marxa	Treball en preparació

LLEGENDA

-  Estratègia
-  Activitat
-  Seguiment

Figura 20.

Exemple d'Informe de Progrés de les Accions en Diagrama de Cadenes de Resultats



Durant tota la implementació, l'equip (i/o un equip d'avaluació) anirà recopilant dades de seguiment. Una part important d'això, és establir els sistemes per la recollida, emmagatzematge i accés a les dades per analitzar-les en el futur. Per projectes petits, pot servir un sistema senzill basat en paper. Per projectes que incloguin molta gent, o que tinguin una duració de temps gran, probablement implicarà treballar amb altres departaments dins l'organització per assegurar que el sistema de dades que feu servir interactuarà correctament amb els sistemes de dades existents, i per identificar els ajustos necessaris.

Pot ser convenient incloure una mica de temps i recursos al pla de treball i al pressupost per configurar aquests sistemes. Abans de passar a la Fase 4 (Analitzar i Adaptar), també caldrà assegurar que les dades es recopilen i revisen per comprovar-ne la integritat i precisió. La Figura 21 mostra les dades de seguiment sintetitzades a Miradi.

És probable que la Fase 3 (Implementar) continuï mentre es treballa a les Fases 4 i 5 per analitzar el progrés i adaptar el projecte. Com amb totes les fases, aquest és un procés iteratiu.



Figura 21.

Exemple de Dades de Seguiment

TASCA	DETALLS	DATA DE MESURA	VALOR DE MESURA	TENDÈNCIA	FONT
2. ELIMINACIÓ DE RATES	El seguiment fet per investigadors universitaris mostra que les rates ataquen aus marines nidificants en illes clau.	-	-	-	-
E. POBLACIÓ NIDIFICANT D'AUS MARINES SALUDABLE	Al 2025, hi ha com a mínim 750 parelles nidificants de frarets crestats a les illes de Eastern Bay	-	-	-	-
E1. Nombre de parelles nidificants de frarets crestats		19/03/2016	210	Davallada forta	Seguiment intensiu
		02/03/2008	1200	Plana	Seguiment intensiu
RATA1. VAIXELLS TENEN INSTAL·LADES TRAMPES PER RATES	Al juny de 2018, tots els vaixells turístics que visitin les illes de l'Eastern Bay tenen les barreres per rates instal·lades	-	-	-	-
Rata1. Percentatge de vaixells turístics amb barreres per rates instal·lades	Percentatge del total de vaixells turístics que visiten les illes que tenen barreres per rates instal·lades	30/06/2016	0	Sense especificar	Càlcul aproximat
RATA2. RATES ELIMINADES A LES ILLES CLAU	Al juny de 2019, les rates han estat completament eliminades de totes les illes on nidifiquen els frarets	-	-	-	-
Rata2a. Nombre de rates capturades en trampes	Nombre total de rates capturades en trampes setmanalment per cada illa. Assumim que necessitem tres setmanes seguides sense captures per estar segurs que hem eliminat tota la població	31/03/2018	Dotzenes	Lleu disminució	Avaluació ràpida

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Implementació del pla estratègic (pla d'acció, de seguiment i pla operatiu) i del pla de treball, tenint en compte el pressupost i el calendari del projecte
- ◆ Desenvolupament de sistemes d'emmagatzematge i accés de les dades
- ◆ Informes de progrés per l'entitat, finançadors i d'altres grups d'interès del projecte
- ◆ Dades de seguiment recollides en sistemes adequats

RECURSOS

Recursos per a la Fase Implementar: <http://cmp-openstandards.org/resources/implement/>

Exemples reals de diversos elements dels *Conservation Standards*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



ANALITZAR I ADAPTAR



ANALITZAR I ADAPTAR

Aquesta fase dels *Conservation Standards* inclou la gestió i l'anàlisi de les dades a mesura que van arribant per convertir-les en informació útil i en coneixement (Figura 22). Més concretament cal analitzar els resultats del projecte, els supòsits bàsics, les incerteses clau i les dades rellevants a nivell operatiu i financer per adaptar el pla de treball segons sigui necessari. Els gestors de projectes sovint subestimen el temps necessari per dur a terme aquesta fase i acaben amb moltes dades que no han analitzat o utilitzat.

Figura 22.

Visió esquemàtica de la Base d'Evidències per a una Qüestió d'Interès



Font: Adaptat a partir de Salafsky et al. 2019. [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)

Els nivells de complexitat en l'anàlisi varien entre *molt simple i ràpid* fins a *extremadament complex i intensiu en temps*. Com en la selecció dels sistemes de seguiment, cal estar segurs que el nivell d'anàlisi és coherent amb el nivell d'evidència necessari per la situació del projecte i les necessitats d'informació dels públics objectiu.

4A. Preparació de les Dades per Analitzar-les

L'anàlisi és el procés de transformar dades en brut en informació útil. L'anàlisi no hauria de tenir lloc només en un moment de la vida del projecte: per entendre què està passant en el projecte de forma continuada i tenir capacitat d'ajustar coses a temps és essencial capturar i analitzar les dades de seguiment d'una forma rutinària com una activitat del projecte, utilitzant els sistemes de gestió de dades posats a punt en la Fase 3.

Preparar les dades per analitzar-les és, de fet, un continu entre les Fases 3 i 4. L'equip hauria d'enregistrar, desar, processar i fer còpies de seguretat de totes les dades, incloent les programàtiques, operatives i financeres, de forma regular. Aquesta tasca serà molt més fàcil si es verifiquen, netegen i codifiquen de forma sistemàtica les dades en brut a mesura que es recullen. Idealment els sistemes que es facin servir haurien de gestionar i presentar les dades de manera que satisfaguin fàcilment les necessitats d'informació clau establertes al pla estratègic. Per exemple, si s'estan recollint dades sobre quants nous permisos de construcció es concedeixen en zones singulars incloses en llistats estatals (vegeu les Figures 12 i 16), els sistemes haurien de permetre verificar fàcilment la fita marcada (A mitjan 2024, tots els nous permisos de construcció eviten desenvolupaments en zones singulars incloses en llistats estatals).

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Les dades clau del projecte són enregistrades, desades, processades i protegides en còpies de seguretat de forma regular

4B. Anàlisi i Reflexió sobre els Resultats

Un aspecte important de les bones pràctiques en conservació (tal com s'explica als *Conservation Standards*) és la valoració sistemàtica i constant per determinar si s'està en el bon camí per aconseguir els objectius i les fites marcades. Les dades de seguiment haurien d'ajudar a omplir buits de coneixement, a determinar si s'han assolit els resultats intermedis esperats i avaluar si s'està en el bon camí per aconseguir l'èxit a llarg termini. A part de les dades de seguiment, l'equip hauria de considerar les dades i els resultats de qualsevol avaluació del projecte. L'anàlisi de les dades de seguiment (i les dades o resultats d'avaluació) pot ajudar a determinar si els supòsits bàsics establerts en els passos de planificació (especialment en l'anàlisi de la situació o en les teories de canvi) es compleixen en realitat. Aquest coneixement pot ajudar l'equip a entendre per què certes accions han tingut èxit o han fallat. Mitjançant la prova i la reflexió sobre els supòsits bàsics, s'està en una posició millor per adaptar-se i canviar les accions del projecte en conseqüència. També s'obté coneixement i experiència que poden contribuir a una base d'evidències més àmplia per ajudar a informar altres esforços de conservació.

Per assegurar que l'equip utilitza el pla i les dades de seguiment per aprendre i adaptar, s'hauria de fer un procés de revisió i reflexió sobre el projecte de forma regular (aproximadament cada 6-12 mesos). Durant aquestes revisions, l'equip i el *coach* haurien de centrar l'anàlisi per abordar els punts següents:

- Estem ben encaminats per implementar les accions? Si no, per què no? Quins ajustos hauríem de fer? (torneu a consultar les Figures 19 i 20)

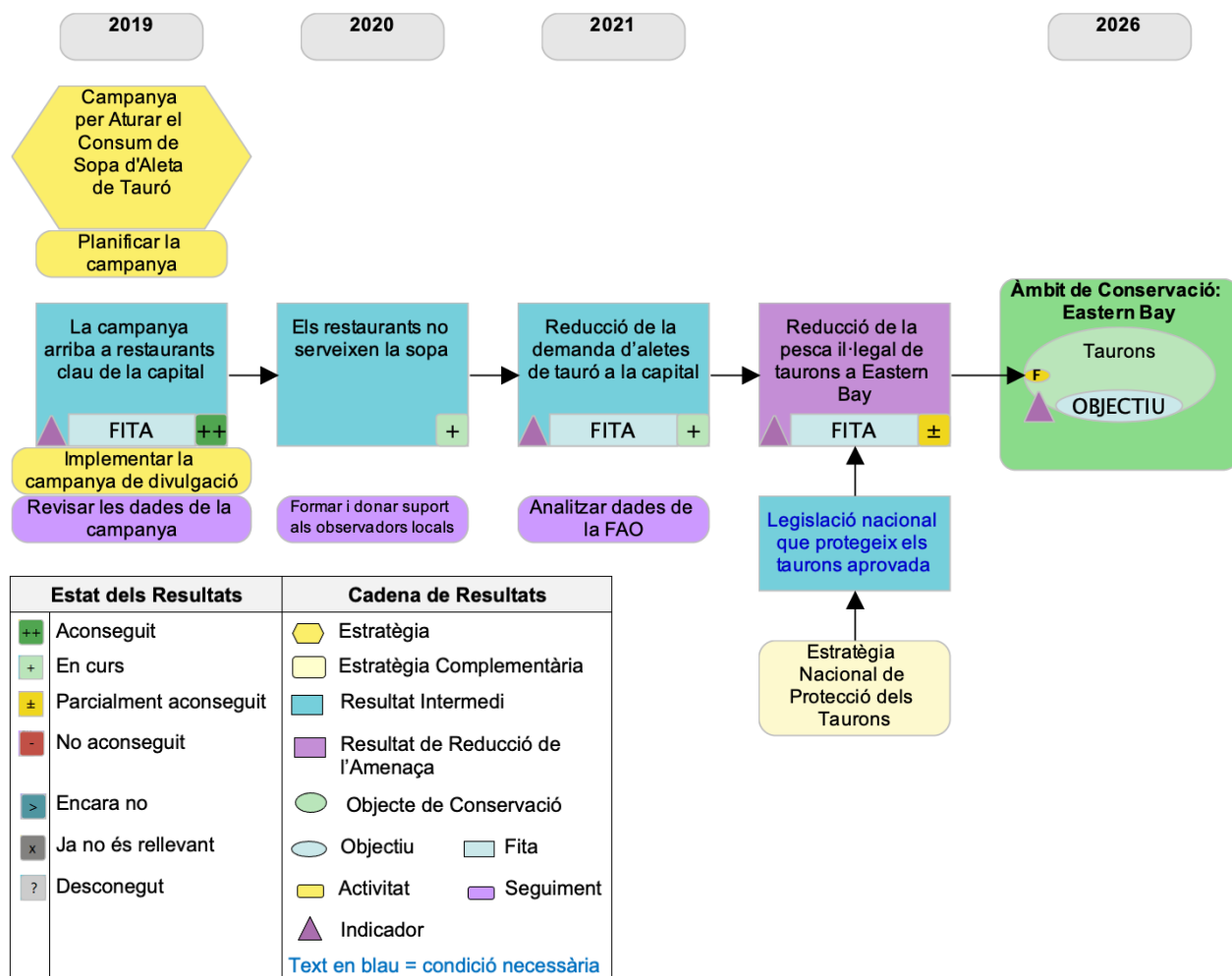
- Estem assolint els resultats que esperàvem assolir i els objectius i les fites vinculats als resultats clau? Si no, per què no? Hi ha altres variables de context que influeixen en els resultats del projecte? Quins ajustos hauríem de fer? (Figura 23)
- Hem atès altres necessitats d'informació prioritària (incloses incerteses i canvis clau en el nostre context, tal com es mostra en línies de punts i signes d'interrogació en el model de situació i en els diagrames de les cadenes de resultats)? Si és així, què ens indica això sobre el projecte i els ajustos que calgui fer? Si no hem atès aquestes necessitats d'informació, continuen sent prioritàries? I si és així, com les abordarem en el futur?



FOTO: FINELLA BLAIR / DURRELL WILDLIFE CONSERVATION TRUST

Figura 23.

Exemple d'una Cadena de Resultats amb codi de colors als Resultats per indicar el Progrés assolit



També és important considerar si els processos operatius que donen suport al projecte funcionen correctament. És possible que tinguem un projecte que utilitzi les estratègies perfectes per fer front a les amenaces i oportunitats que afecten els objectes de conservació, però potser l'equip no funciona de manera eficient o no compta amb el suport administratiu o financer que necessita per fer bé la seva feina. L'anàlisi pot explorar fins a quin punt:

- Els recursos disponibles són suficients (p.ex., financers, humans, administratius, polítics) per desenvolupar el projecte;
- Es disposa de les habilitats adequades entre els membres de l'equip per implementar bé el projecte;
- La infraestructura física i l'equipament disponible (p.ex., espai d'oficina, vehicles, ordinadors) són suficients per fer la feina; i/o
- L'equip del projecte funciona sense problemes (p.ex., comunicacions, delegació de responsabilitats).

Per assegurar que l'aprenentatge i la comunicació siguin eficaços, és important involucrar les persones adequades en les anàlisis i/o compartir les anàlisis preliminars amb elles. Com a norma general, les anàlisis han d'implicar membres de l'equip del projecte, ja que tenen una comprensió més profunda del projecte i de la situació general. Segons el context i, si s'escau, els membres de l'equip poden fer ells mateixos les anàlisis o poden ajudar a revisar-les i interpretar-les. No obstant això, els equips haurien de procurar no influir injustificadament en les troballes. Tot i que la participació de l'equip és important, l'aportació dels grups d'interès, experts externs o amb altres perspectives també és valuosa i pot ajudar a proporcionar una interpretació equilibrada dels resultats del seguiment.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

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



4C. Adaptació del Pla Estratègic

La recopilació i l'anàlisi de dades com a part de les activitats rutinàries de control permeten determinar l'eficàcia de les intervencions i dels ajustos necessaris per assolir les fites i els objectius de manera més eficient. Com a part final d'aquest pas, cal utilitzar el que s'ha après durant les anàlisis i discussions per, segons calgui, modificar i optimitzar la cartera d'estratègies i activitats. Aquesta és l'essència de les bones pràctiques de conservació.

No es pretèn que tota la planificació feta amb anterioritat sigui un esdeveniment puntual que mai es torna a revisar ni utilitzar. En lloc d'això, per aprendre al llarg del temps i continuar millorant l'eficàcia del projecte, cal revisar i, si és necessari, ajustar els paràmetres i els supòsits bàsics del projecte, el pla d'acció, el pla de seguiment, el pla operatiu, el pla de treball i el pressupost. Per tant, potser caldrà actualitzar moltes o totes les seccions del pla estratègic per reflectir allò que s'ha après. L'aprenentatge i les idees per millorar poden provenir de discussions internes de l'equip, conclusions d'avaluacions o auditories formals, comentaris d'actors externs familiaritzats amb el projecte i/o resultats d'investigacions rellevants per al context del projecte.

A mesura que es fan canvis cal documentar el raonament i/o les proves que hi ha al darrere perquè d'altres entenguin què s'ha après i per què s'han introduït aquests canvis. Aquesta també serà una aportació important a la Fase 5 (Compartir). Com a nota final, cal tenir en compte que és possible que s'arribi a la conclusió que part del que s'està fent funciona bé i que no calen ajustos. El més important és preveure temps per fer aquesta reflexió i anàlisi de manera que es pugui entendre on cal adaptar.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Documents del projecte revisats, inclosos el pla d'acció, pla de seguiment, pla operatiu, pla de treball i pressupost
- ◆ Documentació sobre les proves, discussions i decisions

RECURSOS

Recursos per a la Fase Analitzar i Adaptar: <https://cmp-openstandards.org/resources/analyze-adapt/>

Exemples reals de diferents elements dels *Conservation Standards*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





COMPARTIR

COMPARTIR

Aquesta darrera fase del cicle dels *Conservation Standards* consisteix a compartir lliçons apreses i productes amb els interlocutors clau, tant interns com externs. Implica l'intercanvi de *feedback* i la promoció de la cultura de l'aprenentatge. És important fomentar l'aprenentatge dins l'equip del projecte i amb els socis i grups d'interès, ja que tot allò après a partir del treball realitzat seran aportacions importants quan calgui tornar sobre les diferents fases del cicle del projecte. També és important promoure l'aprenentatge a nivell institucional i, de forma més general, en el conjunt de la comunitat conservacionista. Per això, els *Conservation Standards* inclouen pràctiques per afavorir els processos d'aprenentatge i intercanvi en el marc dels projectes i de les organitzacions.

5A. Documentació de l'Aprenentatge

A mesura que s'avança en el procés descrit en els *Conservation Standards*, cal documentar 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 definides en el Pas 2B. En aquest punt es tracta d'assegurar el registre adequat d'aquests aprenentatges adquirits i la traçabilitat de tota la informació significativa per la qual no s'han pogut obtenir respostes, de manera que tot plegat estigui disponible en el futur per al propi equip, l'organització i pel conjunt de la comunitat conservacionista.

Es poden fer servir diferents sistemes per fixar aquests resultats i coneixement adquirit: publicacions amb revisió externa, sistemes *online* d'emmagatzematge de dades, anotacions manuscrites informals... Una opció senzilla és l'ús de documents i fulls de càlcul *online* consultables i editables pel conjunt de membres de l'equip, de manera que tothom pugui anar enriquint el llistat de lliçons apreses. Sovint la pressió de la feina quotidiana fa difícil portar al dia aquesta documentació i, per això, és important que l'equip o l'organització posi a l'abast temps i incentius per fer-ho.

5B. Compartir l'Aprenentatge

Si es documenten les evidències generades i els aprenentatges adquirits, serà més fàcil recordar d'un any a un altre allò que s'ha fet, les coses que han funcionat, les que no i tot allò previst per fer en el futur. Tot plegat serà d'ajuda per l'equip del projecte a llarg termini i assegurarà que les persones que s'hi incorporin de nou tinguin accés al que s'ha fet i après fins aleshores. I molt important, ajudarà l'equip a no repetir errors comesos. Si s'utilitza un programari com ara Miradi o Miradi Share, es podrà dur un registre d'aquests comentaris en els punts rellevants del procés i assegurar que els comentaris passen a formar part del registre històric del fitxer del projecte.

Els productes comunicatius formals i ben orientats ajudaran a compartir els avenços amb professionals d'arreu. Documentar i compartir allò après ajudarà d'altres professionals que treballen en condicions similars o fan servir eines semblants, perquè podran beneficiar-se de l'experiència del projecte, evitar problemes que l'equip ja ha hagut de superar i, en darrer terme, assolir de forma més efectiva els objectius de conservació pretesos. El ventall d'opcions per compartir de forma àmplia tot allò que es consideri d'interès pot incloure contribucions a repositoris d'evidències, publicacions en revistes científiques, continguts al web de l'entitat o del projecte, difusió a través de xarxes socials i presentacions en tallers i conferències.

PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Documentació de resultats i coneixement clau

Malgrat que aquí es presenten les comunicacions com l'últim element del cicle, caldria preparar des de molt abans la comunicació dels resultats i demés informació rellevant del projecte. Per exemple, en el Pas 2B, s'ha hagut d'identificar el públic objectiu dels resultats de seguiment, així com les necessitats d'informació. Per arribar de forma efectiva a aquest públic cal una bona estratègia de comunicació i disseminació. Això implica decidir, en base als interessos del públic prioritari considerat, quina informació (evidències, aprenentatges) es vol comunicar, determinar els formats més adients per arribar a aquest públic i, a partir d'aquí, desenvolupar i distribuir els productes de comunicació. Per exemple, per compartir amb certa regularitat les lliçons apreses amb audiències internes (p. ex., personal del projecte o socis) poden ser eficients mitjans informals com el correu electrònic o les trucades. A l'hora de compartir lliçons apreses, cal recordar incloure:

- Recomanacions de gestió clares (basades en l'anàlisi) adreçades a les persones adients;
- Detalls necessaris per recolzar les recomanacions i interpretar els resultats; i
- Alternatives i contingències basades en els resultats

Per contra, si es tracta de compartir i comunicar informació amb audiències externes (p. ex., donants, altres professionals, ciutadania) serà probablement més recomanable utilitzar canals de comunicació més formals com ara informes, presentacions, vídeos, publicacions acadèmiques, etc. És important avaluar en cada cas si el producte utilitzat és efectiu a l'hora de difondre el missatge buscat per poder millorar la comunicació. Un cop més, seguiment, aprenentatge i adaptació són elements presents en totes les etapes del cicle del projecte.

Com a recomanació, no s'ha de deixar d'observar el que fan els altres dins el món de la conservació i fer-ho servir com a font d'informació i aprenentatge pel projecte. Sovint, els aprenentatges més interessants provenen de les experiències dels altres.



PRODUCTES D'AQUEST PAS:

- ◆ Millora, segons necessitat, del llistat de públics objectiu, les seves necessitats d'informació i els seus modes de comunicació preferits
- ◆ Comunicació regular als membres de l'equip del projecte i als grups d'interès clau
- ◆ Contribució a crear base d'evidències
- ◆ Preparació i distribució de productes comunicatius adequats

5C. Foment d'un Entorn d'Aprenentatge

Aquest darrer pas en l'aplicació de bones pràctiques de conservació implica fomentar una cultura de rendiment i aprenentatge en l'equip del projecte, l'entitat, els socis amb qui es treballa i entre el conjunt de professionals del món de la conservació. Una cultura de rendiment i aprenentatge a aquests nivells és important per garantir que tothom pugui aprendre i beneficiar-se de l'experiència de l'equip. Tot i que aquí s'indiqui com a l'últim pas a completar, és quelcom que s'ha de tenir en compte des del primer moment (aquest concepte forma part dels principis generals identificats a l'inici). Per tal de fer una aplicació efectiva dels *Conservation Standards* cal que el projecte es desenvolupi en un entorn que afavoreixi les mesures de conservació basades en l'evidència i la gestió adaptativa. I això requereix aturar-se amb regularitat —l'equip i el conjunt de l'organització— per reflexionar, aprofitar el *feedback* rebut i proporcionar-ne al mateix temps. Aquest *feedback* es pot produir de manera formal i informal, pot venir tant de membres del propi equip com d'altres persones dins de l'entitat. També pot venir de fora, a través d'avaluacions externes, que avaluen un projecte confrontant-lo amb els seus propis objectius i fites, o d'auditories, que avaluen un projecte en relació a un seguit de processos estandaritzats, com els que es descriuen en aquest document. A l'hora de crear un entorn d'aprenentatge és fonamental ser receptius a les opinions externes que, a través d'una mirada neta, sense vicis de proximitat amb el projecte, poden aportar punts de vista clarificadors.

Fomentar un entorn d'aprenentatge no és fàcil. Calen dirigents i donants que entenguin la necessitat de reassignar recursos, sempre limitats, des de l'acció immediata cap a una feina més a llarg termini, inherent a la gestió adaptativa i a la conservació basada en l'evidència. Sovint requereix arriscar i posar en qüestió la manera de fer convencional en relació a l'ús de determinades eines i estratègies de conservació. Comporta també la necessitat d'oferir seguretat institucional als equips de treball, és a dir, que l'entitat responsable d'aquest equip valori la feina innovadora i la no acceptació de pre-supòsits sense qüestionament previ. I exigeix també el compromís de compartir tant els èxits com els fracassos amb d'altres professionals d'arreu del món, per tal de crear veritables comunitats de pràctica de la conservació. Tenint present tot això, la comunitat vinculada als *Conservation Standards* resulta en si mateixa beneficiada quan els seus membres comparteixen les pròpies experiències, reptes i èxits en l'aplicació dels *Conservation Standards* des de les respectives entitats on treballen. En fer-ho, ajuden a trobar la millor manera d'institucionalitzar, millorar i adaptar els propis *Conservation Standards*.

PRODUCTES 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 dirigents i treballadors envers l'aprenentatge i la innovació
- ◆ Un entorn segur per encoratjar l'experimentació i qüestionar l'*status quo*
- ◆ El compromís de compartir èxits i fracassos amb professionals d'arreu del món

RECURSOS

Recursos per a la Fase Compartir: <http://cmp-openstandards.org/resources/share/>

Exemples reals de diversos elements dels *Conservation Standards*: <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



TANCAR EL CERCLE

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 ó 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 correponent 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.

Tal com es mostra al cicle dels *Conservation Standards*, un cop completada la Fase 5 cal retornar a la Fase 1. La intenció d'aquest plantejament cíclic no és pas mantenir els equips de projecte immersos en una espiral de feina sense fi. Es tracta més aviat de que tinguin sempre present que la conservació basada en l'evidència i la gestió adaptativa són processos dinàmics que obliguen a un aprenentatge i una millora constants. Haurien de poder respondre, per exemple, preguntes com ara: A partir de l'anàlisi de les dades i del conjunt d'evidències de què disposeu, caldria revisar la visió i els objectes de conservació del projecte? Existeixen nous factors o relacions que no havíeu considerat i que penseu que caldria incorporar al model de situació o abordar mitjançant objectius o fites específics? Han canviat els públics o les seves necessitats d'informació? El pla de seguiment, necessita modificacions? Caldria adaptar el pla operatiu, incloent-hi plans de sortida i de consolidació de la sostenibilitat dels resultats del projecte? Tancar el cercle comporta passar de forma iterativa per les fases del cicle del projecte i així determinar, al llarg del temps, la necessitat d'incrementar o desenvolupar millor els productes o processos associats. És, en essència, allò que permet transformar una gestió ordinària en un veritable model de gestió adaptativa i de conservació basada en l'evidència.

ANNEXOS

ANNEX 1. GLOSSARI

Hi ha un interminable debat entre els planificadors sobre el significat de termes tècnics com objectius, fites, activitats, objectes (*targets*), productes i resultats. Sembla que cada organització, agència, projecte i individu té el seu propi 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 tinguin una comprensió clara i compartida dels 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 subratllen quan s'utilitzen per primera vegada al text, es fan servir de manera coherent al llarg del document i es defineixen en aquest glossari.

Acció – Terme general que s'utilitza per referir-se al treball dels equips de conservació. Inclou estratègies, activitats i tasques.

Activitat – Una acció específica o un conjunt de tasques realitzades pel personal del projecte i/o socis per assolir una o més fites o objectius. De vegades s'anomena acció, resposta o acció estratègica. (Vegeu la relació amb estratègies.)

Àmbit – El focus ampli d'un projecte a nivell geogràfic o temàtic.

Amenaça – Activitat humana que degrada directa o indirectament un o més objectes. Normalment lligat a un o més grups d'interès. (Vegeu també amença directa i amença indirecta.)

Amenaça Crítica – Les amenaces directes prioritzades com les més importants a tractar.

Amenaça Indirecta – Un factor identificat en una anàlisi de la situació del projecte que és causa o motor de les amenaces directes. Sovint és un punt d'entrada per accions de conservació. Per exemple, les polítiques d'explotació forestal o la demanda de peix pel consum. (De vegades anomenat també causa or causa subjacent. Compareu amb amença directa.)

Amenaces Directes – Principalment accions humanes que degraden immediatament un o més objectes de conservació (p.ex., tales il·legals o pesca insostenible). També poden ser fenòmens naturals alterats per les activitats humanes (p.ex., augment dels episodis de temporals extrems a causa del canvi climàtic). Normalment lligades a un o més grups d'interès. (De vegades conegudes com pressió o font d'estrés. Compareu amb amença indirecta.)

Anàlisi de Situació – Un procés que ajudarà a l'equip del projecte a crear una comprensió compartida del context del projecte, inclosa la descripció de les relacions entre l'entorn biològic i els sistemes socials, econòmics, polítics i institucionals i els grups d'interès associats que afecten els objectes de conservació que voleu conservar. Depenent de l'escala del projecte i dels recursos disponibles, una anàlisi de situació pot consistir en una revisió en profunditat de les evidències existents i estudis de l'àrea o del problema, o bé en una descripció no tan formal basada en aportacions de persones ben familiaritzades amb l'àrea o el problema.

Aprenentatge – El procés d'omplir una necessitat d'informació.

Àrea del Projecte – El lloc on es troba la biodiversitat d'interès pel projecte. Pot incloure una o més àrees de conservació o zones amb importància per a la biodiversitat, tal com s'identifiquen mitjançant avaluacions ecoregionals. En alguns casos les accions del projecte es poden implementar fora de l'àrea de projecte definida.

Atribut Clau – Aspectes de la biologia o l'ecologia d'un objecte que, si son presents, defineixen un objecte en bon estat i, si falten o s'alteren, conduïrien a la pèrdua directa o a la degradació extrema d'aquest objecte amb el pas del temps. (També conegut com atribut ecològic clau.)

Atribut Ecològic Clau (KEA) – Sinònim d'atribut clau.

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

Avaluació – Una avaluació d'un projecte o programa en relació amb les seves pròpies fites i objectius fixats prèviament. (Vegeu seguiment i compareu amb auditoria.)

Base d'Evidències – El conjunt de tota la informació (dades, estudis, síntesis i teoria) que s'utilitza per avaluar un conjunt particular de supòsits.

Cadena de Resultats – Un diagrama visual de la teoria de canvi d'un projecte. Una cadena de resultats inclou suposicions bàsiques i la seqüència lògica que uneix les estratègies del projecte a un o més objectes. En termes científics, exposa relacions hipotetitzades o teories de canvi.

Causa subjacent – Sinònim d'amenança indirecta.

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.

Condicció Favorable – Una oportunitat general o a un nivell genèric dins d'una anàlisi de situació. Per exemple, el marc legal o la situació política d'un país.

Conservació Basada (o Informada) en l'Evidència – L'ús explícit i la generació d'informació rellevant en totes les fases de la pràctica de la conservació. Concretament, els professionals prenen decisions i emprenden accions de manera informada mitjançant l'anàlisi sistemàtica de les experiències pròpies i de les experiències prèvies arreu del món. Els professionals també documenten els seus resultats i aporten les seves troballes a la base d'evidències. Els *Conservation Standards* aporten explícitament els principis de conservació basats en evidències a la pràctica de la conservació.

Equip de Projecte – Un grup específic de professionals que s'encarreguen de dissenyar, implementar i fer el seguiment d'un projecte. Aquest grup pot incloure gestors, investigadors, personal d'operacions i altres implementadors o grups d'interès clau.

Estratègia – 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 estratègia ha de ser *vinculada, centrada, factible i apropiada*. (Vegeu també intervenció.)

Estrès – Un aspecte deteriorat d'un objecte de conservació que resulta directament o indirectament de les activitats humanes. Per exemple, els pocs efectius en una població, la reducció dels cabals dels rius, l'augment de la sedimentació o la disminució del nivell freàtic. Generalment equival a un atribut clau degradat (p.ex., pèrdua d'hàbitat).

Evidència – Informació rellevant (dades, estudis, síntesis o teoria) que s'utilitza per avaluar un o més supòsits (hipòtesis) relacionats amb una qüestió d'interès.

Factor – Un terme genèric per a un element d'un model de situació, incloses amenaces directes i indirectes, i oportunitats. Sovint és avantatjós utilitzar aquest terme genèric ja que molts factors (com per exemple el turisme) poden ser alhora una amenaça i una oportunitat. (Vegeu també causes o forces motores).

Factor de Risc – Una condició sota la que s'espera que el projecte funcioni però que pot causar problemes al projecte. Sovint, una condició sobre la qual el projecte no té control directe. *Killer risks* són aquells que, quan no se superen, impediran completament que el projecte assoleixi els seus objectius i fites.

Fita – Un enunciat que detalla el resultat desitjat d'un projecte, com ara reduir una amenaça crítica. Una bona fita ha de ser *específica, mesurable, assolible, orientada als resultats i temporal* (SMART, sigles en anglès). Si el projecte està ben conceptualitzat i dissenyat l'assoliment de les fites previstes hauria de conduir al compliment dels objectius del projecte i, en definitiva, a la seva visió. Compareu amb visió i objectiu.

Força Motora – Sinònim d'amenança indirecta.

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 supervisió per permetre als professionals provar 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.

Grup d'interès – Qualsevol individu, grup o institució que tingui un interès personal o pugui influir en els recursos naturals de l'àrea del projecte i/o que potencialment es vegi afectat per les activitats del projecte i tingui alguna cosa que guanyar o perdre si les condicions canvien o es mantenen iguals. Els grups d'interès són tots aquells que s'han de tenir en compte per assolir els objectius del projecte i la participació i el suport dels quals són crucials per al seu èxit.

Impacte – L'estat futur desitjat d'un objecte de conservació. Un objectiu és una declaració formal de l'impacte desitjat.

Indicador – Entitat mesurable relacionada amb una necessitat d'informació específica, com ara l'estat d'un objecte, el canvi en una amenaça, el progrés envers una fita o l'associació entre una o més variables. Un bon indicador és *mesurable, precís, consistent i sensible*.

Interessos Primaris – Allò que en última instància preocupa o valoren els grups d'interès. Depenent del tipus de grups d'interès, poden ser objectes de conservació o factors (amenaces indirectes i oportunitats) en un model de situació.

Intervenció – Sinònim d'una estratègia específica.

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

Mètode – Una tècnica específica que s'utilitza per recopilar dades per mesurar un indicador. Un bon mètode ha de ser *exacte, fiable, cost-efectiu, factible i apropiat*.

Model Conceptual – Sinònim de model de situació.

Model de Situació – Un diagrama visual d'una anàlisi de situació. Un model de situació (diagrama) representa les relacions entre els factors clau identificats que es creu que impacten o condueixen a un o més objectes de conservació. Un bon model hauria de relacionar els objectes de conservació amb amenaces, oportunitats, grups d'interès i punts d'intervenció clau. (Vegeu també model conceptual.)

Necessitat d'Informació – Una cosa que un equip de projecte i/o altres persones han de saber sobre un projecte. És la base per dissenyar un pla de seguiment.

Objecte – Abreviació d'objecte de conservació.

Objecte de Benestar Humà – En el context d'un projecte de conservació, els objectes de benestar humà són aquells components del benestar de les persones que depenen de l'estat dels objectes de conservació. Tots els objectes de benestar humà d'un lloc haurien de representar col·lectivament el conjunt de necessitats de benestar humà dependents dels objectes de conservació.

Objecte de biodiversitat – Sinònim d'objecte de conservació.

Objecte de Conservació – Un element de biodiversitat (espècie, hàbitat o sistema ecològic) sobre el que el projecte ha decidit centrar-se. Tots els objectes haurien de representar col·lectivament la biodiversitat més rellevant del projecte. (Sinònim d'objecte de biodiversitat, punt focal de conservació o valor de conservació.)

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 temporal* (SMART, sigles en anglès).

Oportunitat – Un factor identificat en l'anàlisi de situació del projecte que pot tenir un efecte positiu sobre un o més

objectes, directament o indirectament. Sovint és un punt d'entrada per les accions de conservació com per exemple, la demanda de fusta extreta de forma sostenible. (D'algun manera és el contrari d'una amenaça.)

Resultat de Reducció de l'Amenaça – L'estat futur desitjat d'una amenaça o d'un factor d'oportunitat. Un objectiu és una declaració formal del resultat desitjat. (Sinònim de resultat.)

Pla d'Acció – Descripció dels objectius i de les fites d'un projecte, així com de les estratègies per reduir les amenaces identificades aprofitant les oportunitats existents.

Pla de Seguiment – El pla de seguiment del projecte. Inclou necessitats d'informació, indicadors i mètodes, calendari i funcions i responsabilitats per recopilar les dades.

Pla de Treball – Un programa a curt termini per implementar un pla d'acció o un pla de seguiment. Els plans de treball solen llistar les activitats i/o tasques necessàries, les persones responsables i el moment d'implementació de l'activitat o tasca. Sovint es relacionen amb pressupostos que mostren els diners i els recursos necessaris per implementar el pla de treball.

Pla Estratègic – El pla general d'un projecte. Un pla estratègic complet inclou descripcions de l'àmbit, la visió i els objectes d'un projecte, una anàlisi de la situació del projecte, un pla d'acció, un pla de seguiment i un pla operatiu.

Pla Operatiu – Un pla que inclou l'anàlisi del finançament necessari, les necessitats a nivell de capacitats i habilitats de l'equip i altres recursos no financers, l'avaluació i mitigació de riscos, l'estimació de la vida útil del projecte i l'estratègia de sortida.

Pràctica de Conservació – Procés que implica un grup definit de professionals que acorden els resultats desitjats per a una situació determinada i, a continuació, empenen 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.

Pressió – Sinònim d'amenaça directa.

Professionals – Totes les persones que participen en el disseny, la gestió i el seguiment de projectes i programes de conservació.

Programa – Un grup de projectes que pretenen conjuntament aconseguir una visió àmplia i comuna. Per simplificar, aquest document utilitza el terme "projecte" per representar tant

projectes com programes, ja que aquests estàndards de pràctica estan dissenyats per aplicar-se igualment a tots dos.

Projecte – Un conjunt d'accions realitzades per un grup definit de professionals (inclosos gestors, investigadors, membres de la comunitat o d'altres parts interessades) per assolir uns objectius i fites definides. És la unitat bàsica de la feina de conservació. (Compareu amb programa.)

Públic Objectiu – Un grup específic d'individus que un projecte vol influir o informar. Un públic objectiu pot ser aquell que provoca o contribueix a amenaces directes (p. ex., pescadors il·legals, agricultors comercials, responsables polítics) i/o pot ser el que dóna suport o contribueix a un projecte (p. ex., socis, donants, públic en general).

Punt Clau d'Intervenció – Factors prioritaris (amenaces, oportunitats o objectes) dins d'un model de situació sobre els que un equip hauria d'actuar.

Punt Focal de Conservació – Sinònim d'objecte de conservació.

Resultat – L'estat futur desitjat d'un objecte o d'un factor. Els resultats inclouen impactes, que estan relacionats amb els objectes, i també resultats de reducció de l'amenaça relacionats amb amenaces i oportunitats.

Resultat Intermedis – Un resultat específic que un projecte treballa per aconseguir en el camí cap a la consecució d'un objectiu final o una fita ("intermedi" normalment es refereix a una dimensió temporal).

Seguiment – Recopilació i avaluació periòdica de dades relatives als objectius i fites del projecte. També es coneix com a seguiment i avaluació (o M&E, de les sigles en anglès) o seguiment, avaluació i aprenentatge (o MEL, de les sigles en anglès).

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

Supòsit – Afirmació explícita sobre allò que un equip suposa que és cert. La seqüència lògica que relaciona les estratègies del projecte amb un o més objectes tal com es reflecteix en una teoria de canvi. Els supòsits també poden incloure com un equip preveu que les variables externes puguin influir en la consecució dels resultats (vegeu també factor de risc). Els supòsits també apareixen en els models de situació que relacionen factors que presumptament influencien d'altres factors.

Tasca – Una acció específica en un pla de treball necessària per implementar activitats, un pla de seguiment o d'altres components d'un pla estratègic.

Teoria de Canvi – Una sèrie de supòsits relacionats causalment que expliquen com un equip pensa que les seves accions l'ajudaran a assolir resultats intermedis i objectius de conservació i benestar humà a llarg termini. Una teoria de canvi es pot expressar en text, diagrama (p.ex., cadenes de resultats) o d'altres maneres.

Valor de Conservació – Sinònim d'objecte de conservació.

Visió – Una descripció de l'estat desitjat o condició final que un projecte treballa per assolir. Una visió completa pot incloure una descripció de la biodiversitat del lloc i/o un mapa de la zona del projecte, així com un resum de visió.

ANNEX 2. DEFINICIONS I CRITERIS PER ALS TERMES CLAU

Descripció de la Visió: Una declaració general de l'estat de conservació desitjat o de la condició final que un projecte mira d'assolir

- **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 pretès d'un determinat objecte de conservació

Fita: Enunciat que detalla un resultat desitjat d'un projecte

Els objectius i les fites, per a ser bons, haurien 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 fita de la mateixa manera
- **Mesurable** – Definible en relació amb algun tipus d'escala estandaritzada (nombres, 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 més un caràcter d'aspiració)
- **Orientat als Resultats** – Denota canvis necessaris en la condició dels objectes de conservació, reducció de les amenaces, i/o d'altres resultats clau esperats
- **Temporal** – 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

Estratègia: 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 salvaguardes 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 una fita o l'associació entre una o més variables

- **Mesurable** – Capacitat per ser registrat i analitzat en termes quantitativs i qualitativs
- **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 en 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 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 necessaris 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 socis clau per implementar el projecte fent que persones de les entitats associades col·laborin amb l'equip del projecte i/o desenvolupant relacions formals o informals amb aquestes entitats. Els *Conservation Standards* ofereixen explícitament un marc comú i transparent que permet compartir i col·laborar eficaçment amb un ampli rang de socis.
- **Impliqueu els grups d'interès** – És igualment important definir i implicar en cada fase els grups d'interès adequats al context del projecte. Els grups d'interès són individus, grups o institucions que tenen un interès, es veuran afectats, poden aportar evidències o poden influir en les activitats i resultats del projecte. A més dels membres immediats de l'equip del projecte, els grups d'interès poden incloure aquells en els quals voleu influir en el comportament, aquells dels quals necessiteu suport, aquells que podrien oposar-se al vostre treball i aquells que es podrien veure afectats per les estratègies. A més, hi pot haver decisors clau que puguin influir en la direcció estratègica i/o els recursos financers disponibles pel projecte. Els rols dels grups d'interès poden canviar durant el projecte. Els equips de projecte haurien de comunicar amb els grups d'interès adequats i mirar d'implicar-los en el disseny, implementació i presa de decisions del projecte per garantir la representació i bona acollida de les accions del projecte entre els grups d'interès clau (vegeu el Pas 1D per obtenir més detalls sobre l'anàlisi dels grups d'interès). Les eines per a una interacció efectiva variaran segons els grups d'interès, però poden incloure mapes espacials, anàlisis detallades, taules de síntesi, vídeos i xarxes socials.
- **Utilitzeu i contribuïu adequadament a la base d'evidències** – Sempre que sigui apropiat, heu de fer servir totes les evidències locals i globals disponibles 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 proposada. A mesura que obtingueu més informació sobre el projecte, també hauríeu de contribuir amb les vostres evidències 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 [Definició i ús d'evidències en les pràctiques de conservació](#), en anglès).
- **Davant la incertesa utilitzeu la gestió adaptativa** – Tot i que l'ideal és que vulgueu basar les accions i les anàlisis de situació en l'evidència disponible, en molts casos és possible que hagueu d'actuar urgentment sense tenir informació completa. En aquests casos, és important exposar els supòsits que feu i a continuació recopilar i avaluar de manera sistemàtica (però eficient) la informació necessària per provar-los, de manera que pugueu adaptar el que calgui i aprendre de la situació.
- **Documenteu les vostres decisions** – Un principi clau tant de la conservació basada en l'evidència com de la gestió adaptativa, és documentar adequadament els raonaments i les evidències que donen suport a les vostres decisions en cada fase. Aquesta documentació, no només us ajuda a analitzar per què funcionen o no les coses, sinó que també proporciona la base perquè altres persones puguin entendre-les, comprovar-les i fer-hi aportacions sobre la lògica de les decisions. Documentar les decisions i proporcionar proves per sostenir els supòsits, també afegeix transparència i responsabilitat al vostre treball. Tot i això, tampoc convé dedicar tant de temps documentant fins a l'últim detall i que l'equip acabi desbordat. Com a principi general, focalitzeu-vos en la mínima quantitat de documentació que ajudi l'equip a avaluar i a seguir aprenent de la feina adequadament, així com a compartir-ho amb altres persones.

- **Fomenteu un entorn d'aprenentatge** – Un altre principi clau de la conservació basada en l'evidència i de la gestió adaptativa és aprendre dels resultats per poder millorar amb el temps. Per a això, és fonamental l'aprenentatge, reconèixer i admetre errors, identificar èxits i treballar per entendre per què algunes accions tingueren èxit i d'altres no. Un projecte i una cultura organitzativa que valoren l'aprenentatge, ajudaran a fomentar un entorn d'aprenentatge segur. La creació d'aquesta cultura probablement requerirà treball i compromís de les diferents jerarquies de les organitzacions implicades en el projecte.

Consideracions

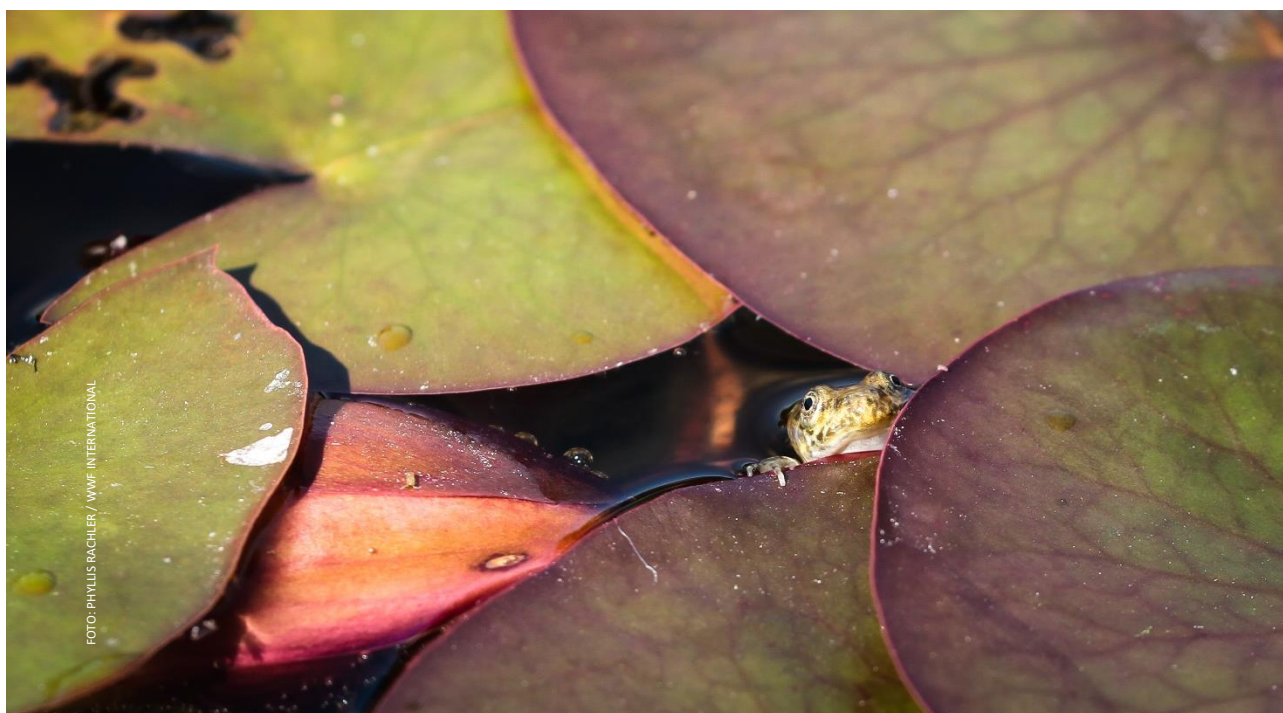
A mesura que reviseu i implementeu els *Conservation Standards*, tingueu en compte les següents consideracions:

- **Aquests estàndards es poden aplicar a projectes de qualsevol escala espacial i/o temporal** – Els projectes poden anar des de la gestió d'espais a petita escala fins a ecoregions, paisatges o connectors biològics 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 escales de temps que van des de dies fins a dècades. De la mateixa manera, poden tenir un caràcter més temàtic, incloent per exemple, la reducció de les amenaces basant-se en canvis de polítiques públiques o en iniciatives centrades en espècies determinades. Aquests estàndards són rellevants per a totes aquestes situacions. A més a més, també es poden utilitzar per dissenyar programes de finançament i aclarir la relació entre els objectius de programa i subvencions individuals.
- **Aquests estàndards canviaran amb el pas del temps** – Aquests estàndards no estan escrits per ser l'última paraula sobre com fer una conservació efectiva. En lloc d'això, estan orientats a captar l'expertesa dominant sobre el que es necessita per fer una bona 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 CMPIinfo@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. És important reconèixer que potser no sigui viable, per diverses raons, treballar tots els components dels *Conservation Standards*. El que és important, però, és que utilitzeu 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.
- **Algunes prioritats ja s'han determinat** – L'elecció del lloc on treballar o els temes més amplis a tractar, són sovint unes decisions de nivell superior que es prenen fora d'un típic procés de planificació de projectes. Aquests estàndards suposen, per tant, que vosaltres i/o la vostra entitat heu realitzat algun exercici per establir prioritats per definir (com a mínim aproximadament) on, o sobre quin tema treballarà l'equip. L'aprenentatge assolit durant l'aplicació dels *Conservation Standards* pot servir de base per a l'establiment de prioritats futures.
- **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 complert des del principi. No obstant això, molts projectes que es beneficiaran dels *Conservation Standards*, ja estan en curs. Podeu aplicar aquests estàndards al vostre projecte 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, haurà d'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 sota les seves condicions. Com a tal, les fases descrites en aquest document generalment s'apliquen a tots els projectes de conservació, però cada equip hauria d'entrar en un nivell de detall proporcional als nivells de complexitat i inversió del seu projecte. A més, alguns equips de projecte poden trobar que certes fases no els funcionen, i que les hagin d'adaptar.

- **Els *Conservation Standards* es centren principalment en la conservació, però es poden adaptar** - Aquests estàndards van ser desenvolupats per, i per a organitzacions i agències que tenen com a objectiu final la conservació de la biodiversitat o dels recursos naturals. No obstant això, molts equips també estan treballant per contribuir al benestar humà i, en alguns casos, el benestar humà és una finalitat igual o superior. Els *Conservation Standards* són neutres respecte a la finalitat principal d'un equip. Es tracta d'una decisió de gestió que els equips haurien d'aclarir en les fases inicials del procés. Tanmateix, diversos processos i eines dels *Conservation Standards* poden donar suport a discussions explícites sobre possibles compromisos i conseqüències de prioritzar diferents finalitats durant el cicle del projecte.
- **Es poden implementar els *Conservation Standards* utilitzant diverses guies** – Els *Conservation Standards* han de representar la darrera novetat en el coneixement col·lectiu de la comunitat conservacionista pel que fa al procés de disseny, gestió i seguiment de projectes de conservació, alhora que promouen una cultura d'aprenentatge. Proporcionen orientació sobre com fer conservació. Els *Conservation Standards* fan referència a eines específiques que s'han demostrat útils per implementar aquest enfocament. Tanmateix, és possible que els equips vulguin complementar les eines típiques dels *Conservation Standards* amb altres eines adequades al context (p. ex., eines de priorització

espacial, com ara MARXAN, planificació d'escenaris i taules de conseqüències).

- **Aquests estàndards busquen definir clarament la terminologia i utilitzar-la de manera coherent** – Hi ha interminables debats entre els planificadors sobre el significat relatiu de termes tècnics com ara objectius, fites, estratègies, activitats, objectes de conservació, productes i resultats. Cada oficina, projecte i fins i tot individu té el seu conjunt de termes preferits. No hi ha una resposta correcta. No obstant això, els *Conservation Standards* sostenen que és molt important que els membres del vostre equip de projecte i les persones amb qui trebal·leu, tinguin una definició clara i comuna dels termes que feu servir. Tenint això present, els termes tècnics d'aquest document han estat seleccionats acuradament, es subratllen quan es fan servir per primera vegada, s'utilitzen coherentment i es defineixen al glossari al final. La selecció de termes específics per a un concepte determinat i les definicions d'aquests termes, es basen en l'ús actual de paraules per part de professionals de diverses disciplines que treballen en planificació, seguiment i avaluació. A mesura que els *Conservation Standard* evolucionen, podem trobar que cal actualitzar alguns termes per millorar la comunicació i l'adopció de principis i passos clau (vegeu la Taula 1 per veure les actualitzacions terminològiques adoptades en aquesta versió).



ANNEX 4. LLISTAT D'ESTÀNDARDS D'ACTUACIÓ I PRODUCTES

Els nombres fan referència a fases i passos, mentre que els diamants (◇) denoten productes. No tots els estàndards o productes 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 qui prenen les decisions i de les decisions necessàries recolzades amb aquest treball
- ◇ 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 de Conservació

- ◇ 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
- ◇ Descripció de l'estat de viabilitat dels objectes de conservació prioritaris
- ◇ En casos on sigui rellevant, selecció d'objectes de benestar humà i identificació de serveis ecosistèmics, inclosa una breu explicació dels motius pels quals s'han seleccionat

1c. Identificació d'Amenaces Crítiques

- ◇ Identificació d'amenaces directes i, quan sigui rellevant, un mapa de la petjada espacial de cada amenaça en la mesura que es sobreposa als objectes de conservació
- ◇ Avaluació de la vulnerabilitat al canvi climàtic amb un nivell de detall adequat al context del projecte
- ◇ 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 dels actors i dels seus interessos primordials
- ◇ Model de situació inicial, descripció narrativa, i/o d'altres formes de representació de les relacions clau de causa-efecte entre factors que afecten el context del projecte
- ◇ Validació sobre el terreny i revisió del model

2. Planificar

2a. Elaboració del Pla d'Acció: Objectius, Estratègies, Supòsits i Fites

- ◇ Objectius per a cada objecte de conservació i, si escau, per als objectes de benestar humà
- ◇ Identificació de punts d'intervenció clau i possibles estratègies
- ◇ Priorització de les estratègies possibles
- ◇ Teories de canvi que clarifiquen els supòsits de l'equip i les activitats principals per a les estratègies clau
- ◇ Fites pels resultats intermedis clau
- ◇ Pla d'acció acabat

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
- ◇ Pla de seguiment, d'avaluació i d'aprenentatge enllestit

2c. Elaboració del Pla Operatiu

- ◇ Avaluació de recursos humans, financers i d'altres recursos
- ◇ Accions d'avaluació de riscos i de mitigació de riscos
- ◇ Estimació de la vida útil del projecte i de l'estratègia de sortida

3. Implementar

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

- ◇ Pla de treball que detalli les tasques, activitats i responsabilitats associades al pla d'acció, pla de seguiment i pla operatiu
- ◇ Cronologia o calendari del projecte

3b. Elaboració i Perfeccionament del Pressupost del Projecte

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

3c. Implementació dels Plans

- ◇ Implementació del pla estratègic (pla d'acció, de seguiment i pla operatiu) i del pla de treball, tenint en compte el pressupost i el calendari del projecte
- ◇ Desenvolupament de sistemes d'emmagatzematge i accés de les dades
- ◇ Informes de progrés per l'entitat, finançadors i d'altres grups d'interès del projecte
- ◇ Dades de seguiment recollides en sistemes adequats

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

4b. Anàlisi i Reflexió sobre els Resultats

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

4c. Adaptació del Pla Estratègic

- ◇ Documents del projecte revisats, inclosos el pla d'acció, pla de seguiment, pla operatiu, pla de treball i pressupost
- ◇ Documentació sobre les proves, discussions i decisions

5. Compartir

5a. Documentació de l'Aprenentatge

- ◇ Documentació de resultats i coneixements clau

5b. Compartir l'Aprenentatge

- ◇ Millora, segons necessitat, del llistat de públics clau, les seves necessitats d'informació i els seus modes de comunicació preferits
- ◇ Comunicació regular als membres de l'equip del projecte i als grups d'interès clau
- ◇ Contribució a crear base d'evidències
- ◇ Preparació i distribució de productes comunicatius adequats

5c. Foment d'un Entorn 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 dirigents i treballadors envers l'aprenentatge i la innovació
- ◇ Un entorn segur per encoratjar l'experimentació i qüestionar l'*status quo*
- ◇ 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*) reuneixen conceptes comuns, enfocaments i terminologia per ajudar a fer que els esforços del món de la conservació siguin més eficaços.

Membres de la CMP:

