ESTÁNDARES ABIERTOS PARA LA PRÁCTICA DE LA CONSERVACIÓN

VERSION 4.0 | 2020

DIANE DETOEUF / WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY

Conservation Measures Partnership

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación Versión 4.0* son producto del aporte, pruebas de campo y discusiones de los miembros de la Alianza para las Medidas de Conservación (*Conservation Measures Partnerships* - CMP), quien ejerce la autoridad editorial final sobre estos estándares. Asimismo, miembros de la Red de Coaches de Conservación (*Conservation Coaches Network* - CCNet) y otros socios de CMP realizaron valiosos aportes para la elaboración de este documento.

¿Qué es la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP)?

La Alianza para las Medidas de Conservación (CMP) es una asociación de ONGs, agencias gubernamentales y donantes que trabajan colectivamente para lograr mayor impacto en sus esfuerzos de conservación. Sus miembros buscan mejores formas de diseñar, gestionar y medir los impactos de sus acciones a fin de aprender, optimizar sus esfuerzos y contribuir con sus aprendizajes a ampliar las fuentes de información y evidencia en la materia.

Miembros actuales de 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; y WWF.

Revisiones y actualizaciones

Este documento fue aprobado por la Alianza para las Medidas de Conservación. Como parte del proceso de manejo adaptativo, sus miembros continuarán revisándolo y mejorándolo a través del tiempo. La CMP alienta a todos los usuarios de estos estándares a enviar comentarios y sugerencias al correo electrónico: CMPinfo@conservationmeasures.org. Para obtener versiones actualizadas de los *Estándares para la Conservación*, materiales de orientación e información adicional sobre CMP, visite el sitio web de CMP: www.conservationmeasures.org, y el de los *Estándares para la Conservación*: www.cmp-openstandards.org.

Comité de Revisión de *Los Estándares para la Conservación 4.0*

Las siguientes personas trabajaron colectivamente para desarrollar y refinar el contenido de esta versión; CMP agradece la dedicación y conocimientos aportados.

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), Kerryn 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) y Will Beale (WWF-UK).

Asimismo, CMP agradece el valioso aporte de numerosos individuos de la comunidad de los *Estándares para la Conservación* que revisaron varios borradores de este documento y contribuyeron a refinarlo y mejorarlo.

Traducción al español: Laura García Tagliani, Armando Valdés-Velásquez y Camila Llerena, con apoyo de Jineth Berrío Martínez, Felix Cybulla, Cristina Lasch, Paola Mejía, Irina Montenegro y Estuardo Secaira.

Uso de este Material: Este trabajo cuenta con licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Bajo esta licencia, se permite el uso y reproducción de los *Estándares para la Conservación*, su adaptación o modificación, según se entienda necesario, a condición de que: a) se cite fielmente el documento original (pero sin sugerir, de manera alguna, que el trabajo derivado cuenta con respaldo de CMP) y b) el nuevo material se publique bajo una licencia similar de Creative Commons o equivalente. Los materiales adaptados o modificados podrán compartirse formalmente con CMP, quien podrá tomarlos en cuenta para incorporar en futuras versiones oficiales de los *Estándares para la Conservación*. Este proceso garantiza que estos estándares evolucionen con aportes de una gran diversidad de usuarios, se adapten a las necesidades específicas de diferentes organizaciones y, a la vez, puedan brindar un estándar global cuidadosamente gestionado para el trabajo de conservación,

TABLA DE CONTENIDO

Introducción 1

Antecedentes 2

Propósito de los Estándares para la Conservación 3

Evolución de los Estándares para la Conservación 4

Relación de los Estándares para la Conservación con otros marcos de referencia para la toma de decisiones 5

Uso de los Estándares para la Conservación 6

Apoyo para la implementación los Estándares para la Conservación 7

Principios generales y consideraciones 9

1. Conceptualizar 12

1A. Definir el propósito e identificar el equipo del proyecto 13
1B. Definir el alcance, la visión y los objetos de conservación 14
1C. Identificar las amenazas críticas 19
1D. Analizar el contexto de conservación 21

2. Planificar 26

2A. Desarrollar un plan de acción: objetivos, estrategias, supuestos y metas 27
2B. Desarrollar un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje 38
2C. Desarrollar un plan operativo 44

3. Implementar 46

3A. Desarrollar un plan de trabajo detallado a corto plazo y un cronograma 47
3B. Desarrollar y afinar el presupuesto del proyecto 49
3C. Implementar los planes 50

4. Analizar y adaptar 54

4A. Preparar los datos para el análisis 55
4B. Analizar y reflexionar sobre los resultados 56
4C. Adaptar el plan estratégico 58

5. Compartir 60

5A. Documentar lo aprendido 61
5B. Compartir lo aprendido 61
5C. Fomentar un ambiente de aprendizaje 63

Cerrar el ciclo 65

Anexos 67

Anexo 1. Glosario 68

Anexo 2. Definiciones y criterios para los términos clave 73

Anexo 3. Principios y consideraciones generales 74

Anexo 4. Resumen de los estándares para la práctica de conservación y productos 77

INTRODUCCIÓN

FOTO: PETER CHIRA / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

ANTECEDENTES

Quienes integramos la comunidad de la conservación nos enfrentamos a problemas ambientales de gran magnitud, complejidad y urgencia, cuya solución supone un enorme desafío. Numerosas personas alrededor del mundo cuentan con nosotros, confían en nosotros, trabajan junto a nosotros y aportan recursos significativos para que actuemos de manera efectiva en la protección, recuperación y mantenimiento de la biodiversidad de nuestro planeta. Tenemos un gran potencial para generar impactos duraderos y, de hecho, hemos logrado avances alentadores. Sin embargo, son pocas las organizaciones o agencias de conservación capaces de ofrecer evidencia sólida para demostrar qué está funcionando, qué necesitaría mejorar y qué debiera cambiar.

Sin una medición rigurosa de la efectividad y un registro metódico de nuestros esfuerzos de conservación, ¿cómo sabremos si estamos avanzando al ritmo necesario para alcanzar nuestros objetivos? ¿Cómo podremos mejorar nuestra eficiencia? ¿Cómo podremos aprender unos de otros? Y ¿cómo podremos demostrar nuestros logros y generar la voluntad pública y política necesaria para conseguir un aumento en los recursos que nos permita enfrentar nuevos desafíos?

La comunidad de conservación necesita urgentemente disponer de sistemas sólidos para la planificación, el manejo, el monitoreo y el aprendizaje. En la medida de lo posible, debiéramos basar nuestras intervenciones en la mejor evidencia disponible y adoptar un enfoque de manejo reflexivo y adaptativo, toda vez que debamos implementar medidas urgentes con información limitada. En todos los casos, debiéramos evaluar sistemáticamente nuestros resultados, utilizar esa información y compartirla para poder aprender, unos de otros, qué está funcionando bien y qué no.

Para satisfacer estas necesidades, la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP) viene trabajando desde 2002 combinando principios y prácticas de la conservación basada en evidencia, el manejo adaptativo y otros enfoques de apoyo a la toma de decisiones para crear los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación*[1] (en adelante, *Estándares para la Conservación*). Estos estándares conjugan una serie de conceptos, enfoques y terminología para el diseño, la gestión y el monitoreo de proyectos y programas de conservación con el fin de ayudar a mejorar la práctica de la conservación, aplicables a cualquier escala geográfica, temporal o programática.

LA VISIÓN DE CMP

CMP está comprometida con una visión donde los esfuerzos globales de conservación serán más efectivos y eficientes cuando aprendamos a aprovechar o replicar lo que funciona bien y evitemos repetir lo que no funciona, tomando como base de nuestro aprendizaje el uso de la evidencia disponible, la medición fidedigna de la efectividad de nuestras acciones y el intercambio abierto de las lecciones aprendidas. Para lograr esta visión, nuestras respectivas organizaciones buscan:

- Evaluar el estado de la conservación y definir los problemas y soluciones en función a la evidencia disponible, el conocimiento y la experiencia
- Establecer los resultados deseados en términos de resultados de conservación, y no de actividades
- Monitorear sistemáticamente el avance hacia el logro de los resultados deseados
- Adaptar nuestras estrategias en base a lo que hayamos aprendido
- Compartir nuestros resultados con respeto, honestidad y transparencia para facilitar el aprendizaje y contribuir a la generación de evidencia

Para obtener una descripción completa de los compromisos de los miembros de CMP, consulte la Declaración de CMP.

[1] El término "estándares abiertos" se basa en el movimiento Open Source /Creative Commons y se refiere a estándares desarrollados mediante la colaboración pública, disponibles gratuitamente para todo interesado y que no son propiedad de ninguna persona u organización. En la Versión 4.0, CMP ha optado por usar el título abreviado (*Estándares para la Conservación*) en el entendido que este comunica mejor su propósito. No obstante, el nombre completo se mantiene inalterado.

PROPÓSITO DE LOS *ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN*

Con el fin de ayudar a los equipos de conservación a poner en práctica la visión de CMP, los *Estándares para la Conservación* ofrecen un conjunto de buenas prácticas[2] para la implementación exitosa de proyectos de conservación, en torno a un ciclo de gestión que consta de cinco pasos:

COMENZAR POR EL PASO MÁS ADECUADO A SU SITUACIÓN

No todos los equipos comenzarán por el Paso 1 de los *Estándares para la Conservación*. Cada equipo deberá considerar qué trabajo ya ha realizado y determinar en qué momento del ciclo del proyecto se encuentra. Gran parte del trabajo realizado podría (y debería) usarse como insumo en el proceso de los *Estándares para la Conservación*. Incluso, un equipo podría entender que tiene más sentido ingresar al ciclo en un paso posterior y regresar a los pasos previos más adelante, mientras sigue avanzando en el ciclo del proyecto y aprendiendo más sobre su situación.

Los *Estándares para la Conservación* no son una receta para seguir al pie de la letra. Por el contrario, su objetivo es orientar las decisiones de gestión clave de un proyecto en conjunto con otras herramientas de apoyo a la toma de decisiones, mediante un enfoque que facilita la colaboración y provee una base transparente para la toma de decisiones compartidas y el aprendizaje mutuo. En tal sentido, se espera que los equipos apliquen estos estándares una vez que hayan determinado dónde trabajarán o sobre qué temas se enfocarán, mediante el uso de herramientas de priorización como, por ejemplo, la planificación espacial para la conservación de la biodiversidad. Del mismo modo, los *Estándares para la Conservación* buscan complementar, y no reemplazar, otras funciones y procesos administrativos asociados a la gestión de proyectos, tales como la contratación de personal o la gestión de recursos humanos.

Por otra parte, este documento se enfoca deliberadamente en una serie de estándares y principios, más que en una guía práctica "paso a paso", de las cuales existen diversos ejemplos disponibles en otros materiales desarrollados por miembros de CMP (ver el apartado Apoyo para la implementación de los *Estándares para la Conservación*, página 7). CMP alienta a todos quienes utilicen estos *Estándares para la Conservación* le hagan llegar sus comentarios y sugerencias mediante correo electrónico a: CMPinfo@conservationmeasures.org.

[2] Todo esfuerzo de conservación a cualquier escala puede describirse, explícita o implícitamente, como "proyecto": un conjunto de acciones emprendidas por un grupo definido de profesionales (incluyendo gestores, investigadores, miembros de la comunidad y otros grupos de interés) para lograr objetivos y metas específicos. En este documento se utiliza el término "proyecto" para referirse tanto a proyectos como a grupos de proyectos (es decir, "programas"), a todas las escalas (por ejemplo, desde el manejo de un pequeño estanque hasta la gestión de un océano completo).

EVOLUCIÓN DE LOS *ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN*

Los *Estándares para la Conservación* son producto del trabajo colaborativo de la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP). La elaboración de la versión 1.0 (2004) tomó como base los resultados de la Iniciativa para la Medición de los Impactos de la Conservación (*Measuring Conservation Impact Initiative*), un estudio desarrollado en 2002 que revisó diversas experiencias en siete campos temáticos, incluyendo la conservación, con el fin de establecer enfoques comunes para el buen diseño, gestión y monitoreo de proyectos.

Entre los resultados de dicho estudio se destaca una serie de principios para el manejo adaptativo del ciclo de proyectos. Por la misma época, CMP realizó un ejercicio comparativo de los sistemas de planificación utilizados por diferentes organizaciones miembro para identificar semejanzas y diferencias en los enfoques y la terminología. Dichos antecedentes, enriquecidos con las experiencias en implementación de proyectos que aportaron las organizaciones miembros de CMP, permitieron desarrollar y afinar los *Estándares para la Conservación* y enfocarlos específicamente en la conservación de la biodiversidad.

Desde entonces, los *Estándares para la Conservación* vienen aplicándose de manera continua y dinámica, incluyendo el desarrollo de estándares específicos alineados con las necesidades de distintas organizaciones vinculadas a la conservación, la producción de materiales de orientación detallados para cada paso y la capacitación de equipos de proyectos alrededor del mundo. Numerosas organizaciones miembro o asociadas a CMP han trabajado arduamente para poner en práctica los *Estándares para la Conservación*. Sus esfuerzos han sido un impulsor fundamental para que estos estándares se convirtieran en la práctica común y ampliamente aceptada por la comunidad de la conservación. De igual manera, la Red de Coaches en Conservación (*Conservation Coaches Network* - CCNet) viene cumpliendo un rol cada día más importante como mecanismo global para la promoción de los *Estándares para la Conservación* y el desarrollo de las capacidades necesarias para su implementación. A partir de la aplicación a gran escala de los *Estándares para la Conservación*, CMP ha recibido numerosos comentarios y sugerencias, de gran utilidad para la mejora continua de estos estándares. El Recuadro 1 destaca las principales actualizaciones de la Versión 4.0.

RECUADRO 1: ¿QUÉ HAY DE NUEVO EN LA VERSIÓN 4.0?

La versión 4.0 refleja el aporte colectivo y el esfuerzo colaborativo de los miembros de CMP y la comunidad más amplia de los *Estándares para la Conservación*. A partir del trabajo conjunto de estos individuos y su experiencia práctica en la aplicación de los estándares, surge una propuesta de actualizaciones que se incorporan en esta nueva versión. Entre ellas:

- Nuevo estilo y diseño, pero manteniendo un excelente contenido técnico
- Explicaciones más detalladas sobre los pasos 3 al 5
- Explicación sobre cómo los *Estándares para la Conservación* respaldan los principios del manejo adaptativo y la conservación basada en evidencia
- Aclaración sobre la relación entre los *Estándares para la Conservación* y otros marcos de apoyo a la toma de decisiones
- Mayor precisión acerca de cómo integrar las consideraciones sobre cambio climático en el proceso
- Ajustes en la terminología para comunicar mejor los conceptos clave
- Incorporación de orientaciones actualizadas de CMP sobre las dimensiones sociales y el bienestar humano en proyectos de conservación
- Explicaciones más claras sobre cómo abordar proyectos de alcance temático
- Reconocimiento de las dimensiones espaciales en varios pasos del ciclo
- Mayor enfoque en los estándares propiamente dichos y menor detalle en orientaciones "paso a paso" para su implementación, pues esto último se aborda con mayor profundidad en otros documentos complementarios.

RELACIÓN DE LOS *ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN* CON OTROS MARCOS DE REFERENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación* son uno entre diversos marcos o procesos de referencia para apoyar la toma de decisiones en conservación. Otros ejemplos son las Prácticas Basadas en Evidencia, la Toma de Decisiones Estructuradas, la Prospectiva Estratégica, la Planificación Sistemática para la Conservación y la Revisión Sistemática (por más información ver Schwartz et al 2012).

Si bien estos marcos de referencia tienen muchos aspectos en común, en la práctica debieran entenderse como enfoques complementarios, cada uno con diferentes fortalezas relativas. Los *Estándares para la Conservación* incorporan expresamente varios principios clave de estos marcos. Para implementar de manera efectiva ciertos pasos de los *Estándares para la Conservación*, los equipos podrán combinar herramientas y procesos vinculados a esos otros marcos referenciales. Por ejemplo, las tablas de consecuencias (una herramienta utilizada en el enfoque conocido como Toma de Decisiones Estructuradas) podrían ser útiles para orientar la priorización y selección de estrategias. De igual manera, los modelos situacionales y las cadenas de resultados (herramientas fundamentales de los *Estándares para la Conservación*) podrían complementar otros marcos de referencia, al facilitar la representación gráfica de relaciones complejas de manera concisa y efectiva.

FOTO: FELIX CYBULLA, CYBULLA.ORG

USO DE LOS *ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN*

Utilizar los *Estándares para la Conservación* es parte arte y parte ciencia. Su aplicación efectiva requiere cierta práctica, así como flexibilidad y receptividad para adaptarlos a las situaciones particulares de cada proyecto. Por ejemplo, aunque estos estándares se presentan como una serie de pasos o etapas secuenciales, raramente un equipo atravesará el proceso de manera lineal, de principio a fin. Por el contrario, es más probable que lo haga de manera iterativa, avanzando en algunos pasos y luego regresando a los pasos previos para atender o mejorar algunos aspectos. De igual modo, no todos los estándares o productos asociados serán apropiados en todas las situaciones y todos los proyectos. Por ello, cada equipo debiera determinar cómo adaptar los estándares a su contexto particular.

Para cada uno de los cinco pasos del ciclo (Figura 1), este documento presenta una breve descripción de los estándares para la práctica de conservación (o sub-pasos) y los productos esperados en cada uno de ellos (ver un listado completo de los productos asociados a cada sub-paso en el Anexo 4). El proceso de aplicación de los *Estándares para la Conservación* podría parecer complicado o engorroso, pero muy probablemente los equipos ya habrán recorrido varios de sus pasos. La meta no debiera ser producir resultados perfectos a medida que se va atravesando cada paso. Por el contrario, el ciclo debe entenderse como un proceso iterativo en el cual el equipo recorrerá todos los pasos a conciencia, pero, a la vez, rápidamente, elaborará un borrador fidedigno de los resultados, y luego revisará y ajustará su trabajo a medida que el proyecto vaya cambiando y madurando. De igual manera, un equipo no debiera paralizarse al enfrentar vacíos de información; por el contrario, podrá seguir avanzando con la mejor información disponible una vez que haya enunciado sus supuestos y documentado las decisiones y supuestos clave.

APOYO Y RECURSOS

La biblioteca del sitio web de los *Estándares para la Conservación* reúne una gran variedad de recursos, muchos de los cuales han sido avalados y calificados por un panel interinstitucional integrado por miembros de esta comunidad. La biblioteca se actualiza regularmente, a medida que se van recibiendo nuevos recursos.

A través del sitio web de la Red de Coaches de Conservación podrá contactarse con entrenadores (coaches) especializados en los *Estándares para la Conservación* y encontrar materiales de apoyo específicos para la facilitación de los diferentes pasos del proceso.

Figura 1.
Ciclo del proyecto según los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación*

Apoyo para la implementación de los *Estándares para la Conservación*

Existen numerosos recursos de orientación y apoyo práctico disponibles para quienes deseen implementar los estándares y principios de alto nivel definidos en los *Estándares para la Conservación*.

Coaches

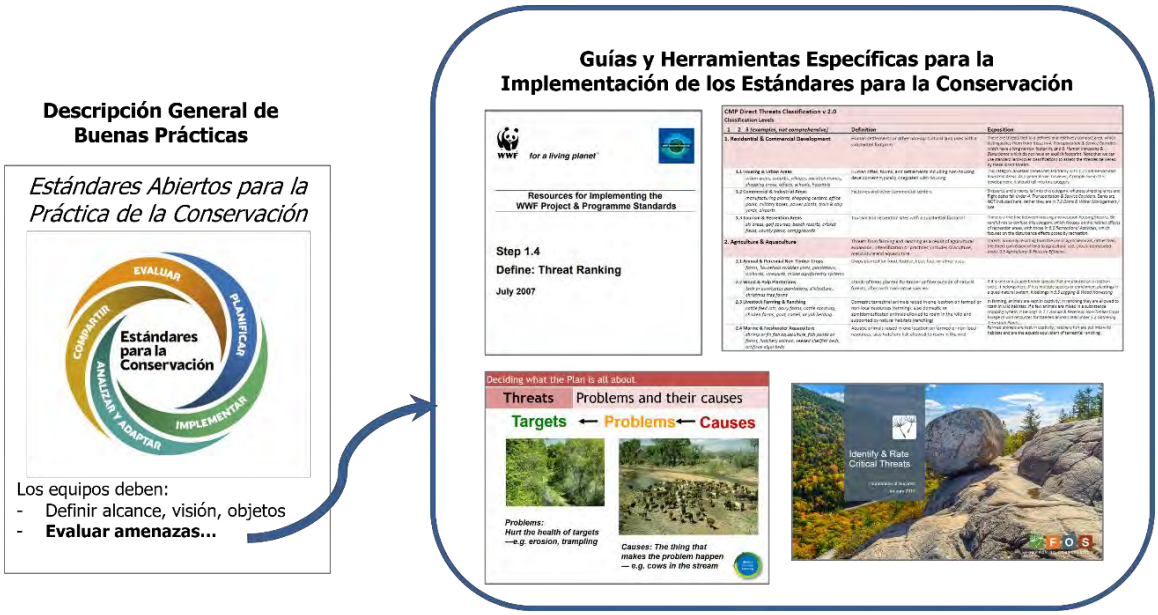
Los enfoques de planificación e implementación de proyectos basados en resultados y en evidencia a menudo requieren un cambio radical en la forma de pensar y trabajar de las personas y las organizaciones. Por ello, para quienes recién se inicien en el uso de los *Estándares para la Conservación*, podría ser muy beneficioso trabajar con el apoyo de un *coach* de conservación.

Algunas organizaciones cuentan con sus propios *coaches* capacitados en los *Estándares para la Conservación* y en técnicas de facilitación para apoyar a sus equipos en la aplicación de este enfoque. Por otra parte, diversas organizaciones y consultores individuales especializados ofrecen servicios de orientación y facilitación para el uso de los *Estándares para la Conservación*. Muchos de ellos integran la Red de Coaches de Conservación (CCNet), socio cercano de CMP que busca promover y consolidar un cuerpo de *coaches* comprometidos con la conservación en todos los continentes, para apoyar a los equipos abocados a la protección de los sitios más importantes y la resolución de los retos más complejos en sus respectivas regiones. CCNet también ofrece capacitación, orientación y certificación para aquellos profesionales que deseen convertirse en *coaches* de conservación.

Guías y herramientas

Diversas guías y herramientas, elaboradas por organizaciones miembro de CMP y sus socios, proveen orientación paso a paso o abordan temas clave de los *Estándares para la Conservación* en mayor detalle. Entre ellos, guías específicas para distintas organizaciones, sistemas de clasificación desarrollados entre varias instituciones (por ejemplo, clasificaciones de amenazas y acciones de conservación), cursos en línea, estudios de caso, videos y programas curriculares. Como muestra el ejemplo de la Figura 2, estos recursos pueden ser de gran utilidad para apoyar la implementación de los principios y prácticas de este enfoque. La mayoría de estos materiales han sido avalados y calificados por un comité interinstitucional integrado por representantes de los miembros de CMP y CCNet y se encuentran disponibles en el sitio web de los *Estándares para la Conservación* (www.cmp-openstandards.org). Como se mencionara anteriormente, además de los materiales tradicionales de la caja de herramientas de los *Estándares para la Conservación*, los equipos podrán hacer uso de otros recursos vinculados a otros enfoques de apoyo a la toma de decisiones, por ejemplo, herramientas de priorización espacial, planificación de escenarios y tablas de consecuencias.

Figura 2
Vínculo entre los *Estándares para la Conservación* y otros recursos asociados



Programa Miradi (*Software*)

También es posible utilizar o adaptar diversos programas informáticos (*software*) para apoyar la implementación de uno o más pasos de los *Estándares para la Conservación*. En particular, el Programa Miradi, disponible en varios idiomas, fue diseñado específicamente para guiar a los usuarios de los *Estándares para la Conservación* a través de los pasos clave del proceso. Este software permite documentar y visualizar lo que los equipos desean conservar, las amenazas y oportunidades clave, las estrategias prioritarias y acciones específicas, los resultados esperados, los objetivos y metas asociados y el avance hacia el logro de los resultados. Mediante el uso de colores y formas estandarizadas, Miradi brinda un lenguaje visual que facilita la comunicación entre los usuarios de los *Estándares para la Conservación*.

Además, Miradi dispone de áreas para documentar discusiones, evidencia y decisiones clave de un equipo, una característica valiosa para apoyar el manejo adaptativo, la conservación basada en evidencia y el aprendizaje. A partir de su migración a la nube (vía Miradi Share), este software ofrece capacidades adicionales para el trabajo en equipo y el aprendizaje entre proyectos y organizaciones. Por ejemplo, Miradi Share es compatible con la Biblioteca de Acciones y Medidas de Conservación, *Conservation Actions and Measures Library* ,que dispone de plantillas y ejemplos validados que pueden usarse como base para crear teorías de cambio o cadenas de resultados para distintas estrategias de conservación. Más allá de estas cualidades, Miradi podría no ser apropiado en todas las situaciones, por lo cual cada equipo deberá determinar la utilidad o pertinencia de usar este software en su proyecto.

Las páginas web de Miradi y Miradi Share , así como su Canal de YouTube ofrecen diversos recursos de apoyo, incluyendo videos, guías cortas sobre temas específicos y presentaciones narradas.

Principios y consideraciones generales

Los *Estándares para la Conservación* se apoyan en una serie de principios y consideraciones clave, relevantes para todos los pasos del ciclo. El Recuadro 2 presenta una síntesis de estos principios y consideraciones clave, mientras que el Anexo 3 brinda mayor detalle sobre ellos.

El último punto entre las consideraciones del Recuadro 2 responde a un debate de larga data acerca del significado relativo de varios términos técnicos, como objetivos, metas, estrategias, actividades, hitos, productos y resultados. Si bien no existe un acuerdo universal y consistente sobre el alcance de estos términos, en el enfoque de los *Estándares para la* Conservación se entiende que es muy importante que los miembros de un equipo y otras personas que trabajen en un mismo proyecto manejen una definición clara y común de los términos que se decida utilizar. Teniendo en cuenta esto, los términos técnicos adoptados en esta versión de los estándares han sido seleccionados cuidadosamente, se subrayan al mencionarse por primera vez, se emplean de manera consistente a partir de ese momento y se definen en el glosario al final del documento.

A medida que los *Estándares para la Conservación* evolucionen, es posible que algunos términos necesiten actualizarse para mejorar la comunicación y la adopción de los principios y pasos clave del proceso. De hecho, la versión 4.0 incluye varias actualizaciones y aclaraciones sobre la terminología (ver Tabla 1).

RECUADRO 2: SÍNTESIS DE LOS PRINCIPIOS Y CONSIDERACIONES CLAVE

Al aplicar los *Estándares para la Conservación*, es importante tomar en cuenta los puntos esbozados a continuación (más detalles en el Anexo 3):

Principios

- Colaborar con los socios
- Involucrar a los actores y grupos de interés
- Utilizar y contribuir adecuadamente a la base de evidencia
- Ante la incertidumbre, emplear un enfoque de manejo adaptativo
- Documentar las decisiones
- Fomentar un ambiente de aprendizaje

Consideraciones

- Estos estándares cambiarán con el tiempo.
- Estos estándares representan el “ideal”.
- Estos estándares suponen que ya se habrán definido ciertas prioridades.
- Pocos proyectos comenzarán a aplicar los *Estándares para la Conservación* al arranque de su proceso de planificación.
- Cada proyecto es diferente por lo cual el uso de los *Estándares para la Conservación* deberá ajustarse/adecuarse según sus características.
- Estos estándares son aplicables en proyectos a cualquier escala espacial o temporal.
- Estos estándares se enfocan en la conservación como objetivo principal, pero pueden adaptarse a otras circunstancias.
- Para implementar los *Estándares para la Conservación* pueden utilizarse diversas herramientas de apoyo.
- Estos estándares buscan definir claramente una terminología común y usarla de manera consistente.

Tabla 1. Terminología actualizada en la Versión 4.0

CONCEPTO/TÉRMINO ANTERIOR	NUEVO CONCEPTO/TÉRMINO	JUSTIFICACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
Estándares Abiertos	*Estándares para la Conservación*	*"Estándares para la Conservación"* describe mejor la intención de los estándares, facilita la comunicación con nuevos públicos y la búsqueda en Internet. El nombre completo sigue siendo *"Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación"*.
Modelo conceptual	Modelo situacional	*"Modelo conceptual"* es un término muy amplio. *"Modelo situacional"* provee una asociación más clara con el proceso de análisis de la situación o contexto (el que puede ilustrarse mediante un diagrama o modelo situacional).
Supuestos / Cadenas de resultados	Teoría de cambio	Si bien se mantienen los términos "supuestos" y "cadenas de resultados", la nueva versión agrega "teoría de cambio" para facilitar el vínculo con la terminología empleada comúnmente en los procesos de evaluación. Las cadenas de resultados son una representación gráfica de una teoría de cambio.
Amenaza Directa	Fuente de presión o Amenaza directa	En esta nueva versión, "fuente de presión" es sinónimo oficial de "amenaza directa". Esto ayudará a evitar que ciertos actores (y sus actividades) sean etiquetados como "amenaza".
Estrategia	Estrategia o Intervención	Este cambio reconoce que las estrategias pueden ser de naturaleza amplia (ej., promover el consumo de mariscos sostenibles) o más específicas (ej., implementar una campaña de sensibilización para consumidores o influir sobre los comerciantes minoristas). Los equipos podrán usar adjetivos como "general" o "específica" para definir la naturaleza de sus estrategias, o emplear "intervención" para referirse a estrategias más direccionados y específicas.
Acción *(no definida explícitamente)*	Acción	En la nueva versión, "acción" es un término colectivo que engloba estrategias y actividades. En el pasado, "acción" se empleaba de manera genérica (ej., Biblioteca de Acciones y Medidas de Conservación o Taxonomía de Acciones de Conservación), pero no había sido definido expresamente como un término que abarca todos los niveles.
Nombre de los pasos: 1. Conceptualizar 2. Planificar acciones y monitoreo 3. Implementar acciones y monitoreo 4. Analizar, usar, adaptar 5. Capturar y compartir el aprendizaje	Nombre de los pasos: 1. Conceptualizar 2. Planificar 3. Implementar 4. Analizar y adaptar 5. Compartir	Los nuevos nombres de los pasos utilizan términos más simples y fáciles de comprender. Al ser más cortos, también son más fáciles de recordar y pueden incluirse fácilmente en la representación gráfica del ciclo de los *Estándares para la Conservación*.
Óvalo marrón = Objeto de bienestar humano	Óvalo verde oscuro (y marrón)	Este cambio de estilo busca mostrar que todos los objetos de un proyecto tienen similar importancia (verde claro para objetos de conservación, verde oscuro para los de bienestar humano). Se podrá seguir usando el color marrón para objetos de bienestar humano, como en este documento, hasta tanto estén disponibles las actualizaciones en Miradi.

INTEGRANDO EL CAMBIO CLIMÁTICO EN LOS *ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN*

El cambio climático es una realidad y continuará ocurriendo en el futuro cercano. Las proyecciones prevén un aumento de más de 2˚ C en la temperatura media mundial en las próximas décadas, acompañado de un aumento del nivel del mar y cambios en la estacionalidad, la frecuencia e intensidad de las tormentas, así como en el calendario y volumen de las precipitaciones.

Cuando se elaboró la primera versión de los *Estándares para la Conservación*, el cambio climático era apenas visible en el radar de muchos conservacionistas. Sin embargo, en la actualidad abordar los efectos del cambio climático es una prioridad de conservación a nivel mundial y un tema que los profesionales debieran tomar en cuenta en el diseño y la gestión de todo proyecto de conservación. En atención a ello, este documento incluye una serie de cuadros de texto con consideraciones sobre el cambio climático enfocadas en la adaptación climática, más que en la mitigación. Si bien ambos tipos de respuesta son importantes, las acciones de mitigación se encuadran perfectamente en el marco general de los *Estándares para la Conservación*, mientras que prepararse para la adaptación climática requerirá desarrollar nuevas herramientas o modificar las herramientas existentes.

A lo largo de este documento, se utilizarán cuadros verdes como este para resaltar algunas consideraciones sobre el clima relevantes para diferentes pasos del ciclo. En general, se hará énfasis en la necesidad de analizar y tratar de entender los posibles efectos del cambio climático en las especies y los ecosistemas clave, sus impactos en las poblaciones humanas, y los efectos indirectos que las reacciones de los seres humanos ante el cambio climático podrían tener sobre las especies y los ecosistemas clave. Dada la incertidumbre acerca del clima futuro y la diversidad de modelos climáticos existentes, se recomienda que los equipos tomen en cuenta varios escenarios de cambio climático para reducir el grado de incertidumbre de este factor en sus proyectos.

1 CONCEPTUALIZAR

FOTO: LEGADO INITIATIVE

CONCEPTUALIZAR

Este paso del ciclo de los *Estándares para la Conservación* consiste en definir los parámetros básicos para el diseño de un proyecto y analizar su contexto general. En particular, implica establecer el propósito de la planificación, identificar quiénes integrarán el equipo inicial del proyecto, y articular el alcance del proyecto (geográfico o temático) con la visión de lo que se espera lograr y con los objetos de conservación en los que se enfocará el proyecto. También comprende analizar el contexto del proyecto, incluyendo la identificación de las amenazas, las oportunidades y los actores clave.

1A. Definir el propósito e identificar el equipo del proyecto

Definir el propósito de la aplicación de los *Estándares para la Conservación*

El enfoque de los *Estándares para la Conservación* permite ingresar al ciclo en cualquier etapa del proceso. Indiferentemente del punto de entrada, la primera tarea será revisar y clarificar el propósito del trabajo de conservación, incluyendo las decisiones específicas y decisores que el proceso apoyará. Como parte de esta revisión, podría ser útil repasar la misión y prioridades actuales de la o las organizaciones responsables del proyecto para clarificar decisiones tomadas previamente, las expectativas de los tomadores decisión, el momento en que se tomarán ciertas decisiones y las previsiones de financiamiento y otros recursos. Cuando la iniciativa involucre la colaboración entre socios será importante comparar sus respectivas misiones y prioridades desde el inicio del proceso, para identificar coincidencias en sus necesidades y valores, así como potenciales discrepancias. De igual modo, si se espera trabajar con un donante particular, el equipo podría sugerir el uso de los *Estándares para la Conservación* como el enfoque principal a seguir o, al menos, promover una revisión cruzada de la terminología y los pasos a fin de reducir posibles confusiones durante el proceso.

Por otra parte, el equipo debiera tomar en cuenta los aprendizajes y conocimientos adquiridos a partir de iteraciones anteriores de su proyecto o de proyectos similares. Esto le permitirá determinar cuánto esfuerzo deberá invertir en el proceso y qué pasos serán relativamente más importantes que otros (p. ej., si un equipo ya hubiera definido los objetivos y metas del proyecto y realizado una evaluación de las amenazas, posiblemente solo necesite revisarlos y, seguidamente, pasar a desarrollar el análisis situacional y seleccionar las estrategias).

Equipo del proyecto

En última instancia, un proyecto será diseñado e implementado por un grupo específico de personas que constituyen el equipo del proyecto. Comúnmente, los equipos estarán integrados por personal de la o las organizaciones participantes y representantes de otros socios clave. Generalmente, un miembro del equipo es designado líder del proyecto, responsable de la coordinación general del trabajo y de hacer avanzar al equipo. En algunas organizaciones, el equipo también deberá reportar a un gerente u órgano patrocinador ejecutivo. En cuanto a la composición, es importante especificar quiénes conformarán el equipo y clarificar los roles y responsabilidades de cada miembro. La clave, será identificar y hacer uso de las capacidades y experiencia existentes y determinar las brechas que deberán cubrirse para garantizar que el proyecto pueda avanzar con el mejor conocimiento disponible.

La composición del equipo podrá cambiar a medida que se avance en el ciclo del proyecto. Cuando se sepa quiénes apoyarán la implementación del proyecto, será fundamental involucrarlos desde el inicio del proceso. Además del equipo núcleo, podría ser conveniente identificar uno o más asesores a quienes el equipo pueda recurrir en busca de asesoramiento y retroalimentación sincera y que pueda abogar por la causa del proyecto. Una vez realizado el análisis de actores (Paso 1D), será importante volver a revisar la composición del equipo para evaluar la necesidad o conveniencia de incorporar representantes de ciertos actores identificados. Ello requerirá que los miembros del equipo sean flexibles y estén abiertos a la incorporación de nuevos integrantes, si esto fuera necesario.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Identificación del propósito, los tomadores de decisión y las decisiones que el proceso apoyará
- Selección del equipo inicial del proyecto, incluidos el líder del proyecto, los miembros principales y los asesores
- Identificación de las capacidades existentes entre los miembros del equipo y las brechas que habrá que cubrir
- Definición y asignación de roles y responsabilidades

1B. Definir el alcance, la visión y los objetos de conservación

Alcance

Antes de empezar a pensar específicamente qué hará el proyecto (es decir, las estrategias y actividades que implementará), es fundamental que el equipo tenga una buena comprensión acerca de lo que espera lograr en términos generales, como base del trabajo de planificación. El alcance de un proyecto define lo que este procurará afectar, pero no limita necesariamente dónde tienen lugar las actividades que afectan el alcance. Comúnmente hay tres opciones de alcance:

- **Los proyectos con alcance geográfico** enfocan sus esfuerzos en conservar o gestionar efectivamente ecorregiones, ecosistemas, áreas prioritarias para la conservación o áreas protegidas. El alcance geográfico puede definirse por la similitud de tipos y funciones de los ecosistemas, la similitud de las amenazas, el contexto socio-ecológico, un área geográfica delimitada, o también por jurisdicciones político-administrativas y unidades de gestión. Un ejemplo de alcance geográfico sería un parque nacional y los diferentes componentes de la biodiversidad contenida dentro de sus límites.
- **Los proyectos con alcance basado en objetos** se enfocan en especies o ecosistemas específicos. El alcance basado en especies puede incluir parte o todo el ciclo de vida de una especie a través de su área de distribución; un ejemplo podría ser un programa global para la conservación de tigres centrado en tigres silvestres a través de varios paisajes que ofrecen las mejores oportunidades para incrementar la población de la especie. Un programa de conservación de manglares en Asia o un programa de conservación de pastizales globales podrían ser ejemplos de alcance basado en ecosistemas.
- **Los proyectos de alcance temático** se enfocan en abordar amenazas, oportunidades o condiciones habilitantes específicas. Por ejemplo, un proyecto enfocado en la tala ilegal que busque reducir la importación ilícita de madera en la Unión Europea o un programa climático para disminuir las emisiones nacionales de CO_2 del transporte, los hogares, la producción de alimentos y el sector energético son ejemplos de alcance temático.

Independientemente del tipo de alcance, el equipo deberá reflexionar acerca de la escala más adecuada para lograr el impacto deseado (p. ej., podría ser necesario trabajar en varias áreas protegidas para contribuir a un objetivo de una red o sistema de áreas protegidas). También será importante tomar en cuenta la dimensión temporal, ya que es un factor que influirá sobre lo que será posible alcanzar. En general, un proyecto de uno a cinco años raramente será capaz de lograr impactos significativos en la viabilidad de una especie o ecosistema. Sin embargo, al influir sobre ciertos comportamientos humanos o generar cambios en las políticas, en última instancia podría afectar positivamente la viabilidad del ecosistema o la especie.

En proyectos con una impronta geográfica, podría ser útil elaborar un mapa que incluya las unidades de gestión de conservación clave y/o los límites político-administrativos. Esto, a su vez, podría ayudar a identificar otros objetos, amenazas o socios que debieran ser considerados dentro del área del proyecto.

Visión

Además de definir el alcance, también será necesario definir una visión clara y común que describa el estado deseado o la condición final que el proyecto busca alcanzar. El equipo podrá resumir su visión en un enunciado que sea, a la vez, *relativamente general, visionario/inspirador y breve* (ver Anexo 2). La visión de un proyecto debiera alinearse con la misión general de todas las organizaciones involucradas en el equipo del proyecto.

CONSIDERACIÓN N.° 1 SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO ALCANCE

Al momento de definir el alcance, el equipo debiera considerar si su proyecto se enfocará en la conservación de la biodiversidad —para lo cual necesitará tomar en cuenta los posibles efectos del cambio climático en sus objetos de conservación— o si se centrará en disminuir los impactos del cambio climático en las poblaciones humanas mediante la protección y restauración de ecosistemas (es decir, adaptación basada en los ecosistemas).

Esta decisión de alto nivel podría influir en la definición del alcance geográfico. En efecto, al momento de determinar el alcance de un proyecto habrá que pensar más allá del presente y tomar en cuenta posibles escenarios climáticos. Por ejemplo, analizar la probabilidad de que ciertos hábitats o ecosistemas se desplacen (latitudinal o altitudinalmente) o que se modifique la distribución de las especies dentro de un ecosistema. Si este fuera el caso, probablemente será necesario ampliar el alcance del proyecto.

La definición del alcance siempre debiera basarse en la mejor información científica disponible, pero los potenciales impactos del cambio climático aún no se comprenden cabalmente. Por ello, el monitoreo será fundamental para poner a prueba diferentes hipótesis y determinar la necesidad de ajustar el alcance del proyecto a través del tiempo.

Objetos de conservación

Al aplicar estos estándares, los proyectos deberán seleccionar un número limitado de objetos de conservación (también llamados objetos de biodiversidad). Se trata de entidades específicas y tangibles que el proyecto busca conservar y que, en conjunto, representan y engloban la biodiversidad general del sitio o el foco de un proyecto temático. Los objetos de conservación constituyen la base para establecer los objetivos del proyecto, seleccionar las estrategias y medir la efectividad de sus intervenciones. El nivel de especificidad de estos objetos dependerá del alcance o tipo de proyecto:

- **En proyectos con alcance geográfico o basado en objetos**, los objetos de conservación podrán ser ecosistemas, hábitats y/o especies, cuidadosamente seleccionados para representar y englobar el conjunto completo de la biodiversidad presente en el alcance del proyecto. En los proyectos con alcance geográfico, la conservación del conjunto de objetos seleccionados debiera, en teoría, asegurar la conservación de todos los ecosistemas y especies dentro del alcance del proyecto. La mayoría de los proyectos con alcance geográfico podrán definirse razonablemente bien mediante un conjunto de ocho o menos objetos cuidadosamente seleccionados. Sin embargo, aquellos proyectos de mayor escala geográfica podrían requerir un número mayor de objetos o utilizar un filtro más grueso en el proceso de selección (p. ej., en lugar de una sola especie de ave, un ensamblaje de especies). Los proyectos también podrán enfocarse en un único objeto de conservación; por ejemplo, una especie emblemática (tigres salvajes) o un ecosistema (manglares).
- **Los proyectos de alcance temático** se enfocarán más concretamente en factores específicos asociados a los objetos de conservación (p.ej., una amenaza, un factor impulsor o un servicio ecosistémico). En estos casos, los objetos de conservación podrán ser características específicas relevantes del ecosistema especies o especies o, de manera más general, “la biodiversidad" o “los recursos naturales".

La selección de objetos de conservación normalmente requiere el aporte de expertos y el análisis de datos espaciales a varias resoluciones. Según los casos, podría ser útil mapear la distribución geográfica actual de los objetos de conservación, así como su distribución histórica y/o previsible en el futuro bajo diferentes escenarios, junto con las amenazas asociadas, como se explica en el Paso 1C (ver ejemplo en la Figura 4). Cuando se trate de objetos de conservación con amplia distribución (p. ej., una especie de ave en todo su rango de distribución o la extensión total de un tipo de ecosistema) podría ser útil dividirlos en “sub-objetos”, bien delimitados espacialmente (p. ej., determinadas poblaciones o ciertos componentes de la historia de vida de la especie de ave, como reproducción, migración, etc.).

Idealmente el equipo del proyecto también debiera determinar el estado o condición actual de cada uno de los objetos de conservación seleccionados. En el nivel más básico, esto involucra realizar una evaluación general de la "salud" o "viabilidad" de cada objeto en base a la mejor evidencia disponible. Un análisis más detallado del estado o condición requerirá especificar los atributos clave de cada objeto, establecer indicadores para cada atributo clave, especificar el rango aceptable de variación de cada indicador y, finalmente, determinar el estado actual del atributo (es decir, el valor de referencia o la tendencia) con relación al rango aceptable de variación. Esta información sentará las bases para poder desarrollar objetivos adecuados para los objetos de conservación, monitorear su estado o condición e identificar las amenazas clave que los afectan. No obstante, en ciertos casos podría ser conveniente posponer el análisis de viabilidad para más adelante en el proceso de los *Estándares para la Conservación*, especialmente cuando sea necesario consultar con expertos o si el equipo aún estuviera refinando la selección de los objetos de conservación de su proyecto.

CONSIDERACIÓN N.° 2 SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO OBJETOS DE CONSERVACIÓN

Más adelante en el proceso, cuando se analicen los potenciales impactos del cambio climático, el equipo podrá inferir si los ecosistemas, hábitats y especies de interés permanecerán en el alcance geográfico del proyecto en el futuro previsible. También será posible entender cómo los efectos del cambio climático podrían afectar la viabilidad de cada objeto seleccionado y, si a la luz de los cambios proyectados, las acciones del proyecto podrán seguir siendo efectivas para mantener o mejorar la salud de dichos objetos. Una vez analizados los posibles impactos del clima en los objetos de conservación, será conveniente volver a revisar los objetos y objetivos del proyecto.

FOTO: NATURE CONSERVANCY CANADA

Objetos de bienestar humano

También podría ser importante mostrar cómo las acciones de conservación de un proyecto, en última instancia, afectan a los seres humanos. Cuando un proyecto busque contribuir tanto a la conservación de la biodiversidad como al bienestar humano, el equipo podrá seleccionar objetos de bienestar humano. En el contexto de un proyecto de conservación, los objetos de bienestar humano se enfocarán en aquellos componentes del bienestar humano que dependen del estado o condición de los objetos de conservación y los servicios ecosistémicos asociados.

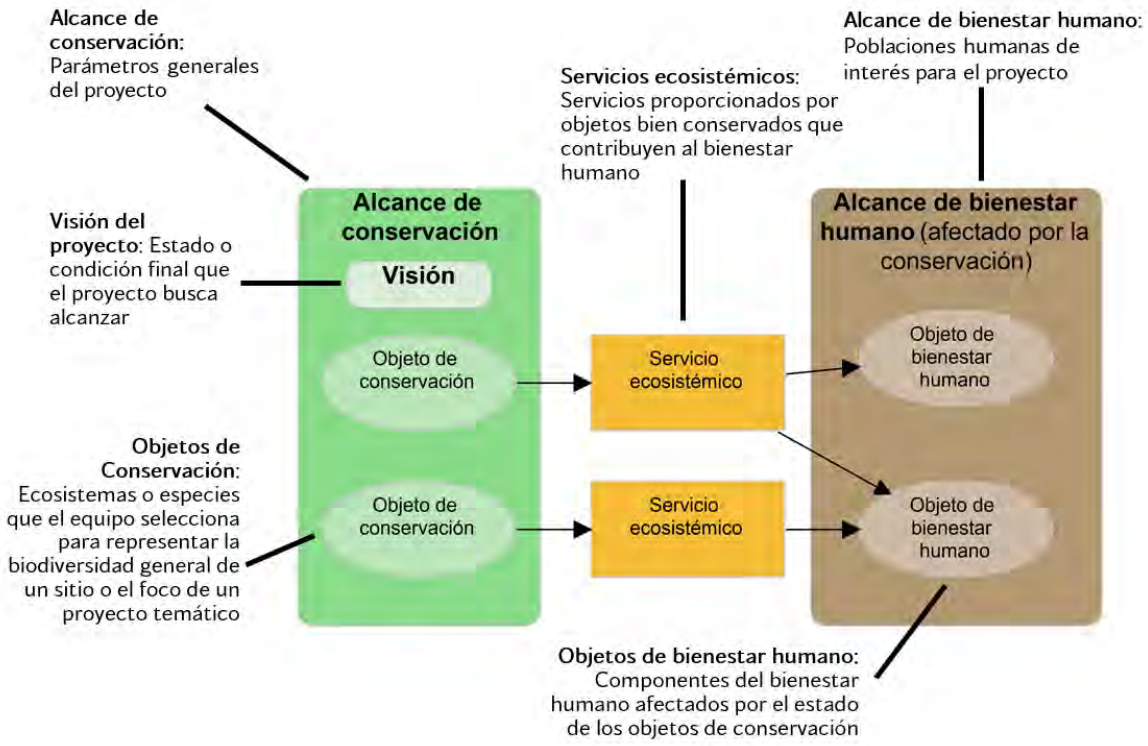
Algunos componentes del bienestar humano especialmente relevantes para un proyecto de conservación podrían ser los medios de vida basados en recursos naturales, la salud humana, la cohesión social, la seguridad alimentaria o la gobernanza, especialmente cuando estos se relacionen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver Recuadro 3). La selección de objetos de bienestar humano podrá realizarse durante el Paso Conceptualizar, ya sea al momento de seleccionar los objetos de conservación o al completar el análisis situacional. La Figura 3 muestra un ejemplo genérico de la relación entre objetos de conservación y de bienestar humano.

FOTO: DAVID WILLIAMS / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

RECUADRO 3: UTILIZAR LOS ODS PARA ENMARCAR LOS VÍNCULOS CON EL BIENESTAR HUMANO

Los Objetivos de Desarollo Sostenible (ODS) son un conjunto de objetivos respaldados por las Naciones Unidas para abordar los desafíos globales y garantizar un futuro más sostenible para la humanidad y el ambiente. En términos generales, los ODS definen 17 objetivos interrelacionados que buscan mejorar el bienestar humano, reducir la degradación ambiental y crear las condiciones necesarias para alcanzar y equilibrar ambas metas. Concebidos como una agenda para logara la sostenibilidad global a largo plazo, estos objetivos podrían ser útiles para reflexionar acerca del vínculo entre el bienestar humano y los objetos de biodiversidad en un proyecto de conservación. Por ejemplo, un equipo de un proyecto de conservación que también busque abordar las necesidades y el bienestar humano podría utilizar la lista de ODS para identificar potenciales objetos ambientales y de bienestar humano y para entender y clarificar cómo las acciones del proyecto podrían contribuir al logro de estos objetivos globales.

Figura 3.
Extracto de un modelo situacional genérico que muestra el alcance, la visión y los objetos de conservación y de bienestar humano



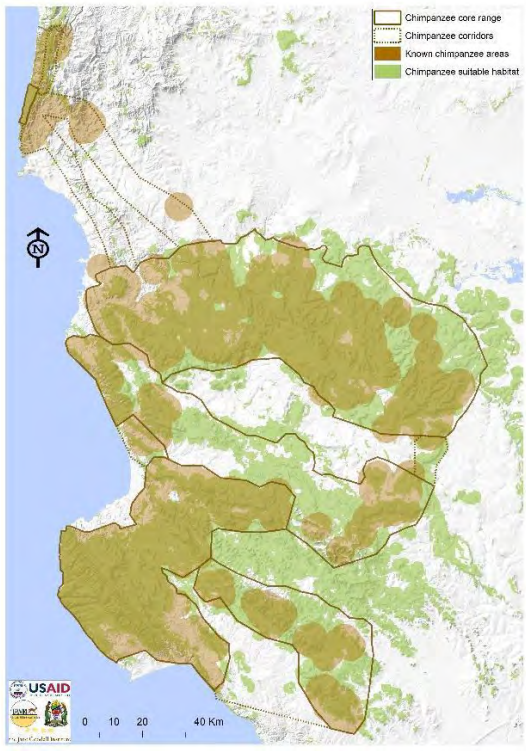
LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Breve descripción del alcance del proyecto, incluyendo un mapa, cuando corresponda
- Declaración de la visión del proyecto
- Selección de objetos de conservación y una breve explicación de por qué fueron elegidos y, cuando corresponda, una descripción y/o mapa que muestre la ubicación de cada objeto
- Descripción del estado o condición actual (viabilidad) de los objetos de conservación prioritarios
- Cuando sea relevante, selección de objetos de bienestar humano e identificación de los servicios ecosistémicos de los que dependen, junto con una breve explicación de por qué fueron elegidos

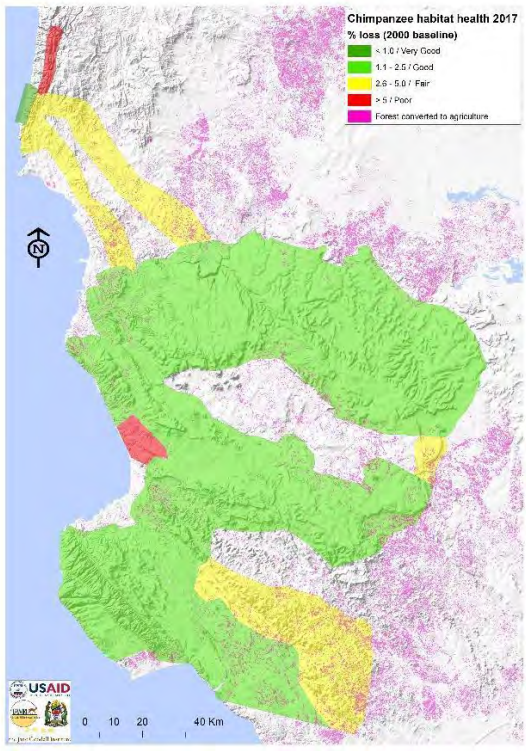
1C. Identificar las amenazas críticas

Una vez seleccionados los objetos de conservación prioritarios, el equipo utilizará la evidencia disponible para identificar las amenazas directas (también llamada fuentes de presión)[6] que los afectan, así como los actores asociados a cada amenaza. Las amenazas directas serán principalmente *actividades humanas* que directamente generan degradación en uno o más objetos de conservación (p. ej., pesca no sostenible, caza no sostenible, perforación petrolera, construcción de carreteras, aguas residuales industriales o introducción de especies exóticas invasoras). También podrían actuar como amenazas directas algunos *fenómenos naturales* alterados por las actividades humanas (p. ej., un aumento en la frecuencia e intensidad de tormentas extremas o un aumento de la evaporación debido al cambio climático) o, más raramente, *fenómenos naturales cuyos impactos se incrementen debido a otras actividades humanas* (p. ej., un potencial tsunami que aumente el riesgo de extinción de la última población de una especie de rinoceronte asiático en peligro crítico). Consulte la Clasificación de Amenazas de Conservación de CMP para ver otros ejemplos. En algunos casos, podría ser útil mapear la huella espacial de las amenazas para facilitar la identificación de las amenazas clave y sus impulsores (la Figura 4 muestra un ejemplo simplificado de las amenazas asociadas a un proyecto de conservación de chimpancés).

Figura 4.
Mapas simplificados que muestran la distribución de los objetos de conservación (chimpancés) y sus amenazas



Objeto: Hábitat del chimpancé



Amenaza: Conversión agrícola y pérdida de hábitat

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

6 El sinónimo "fuente de presión" podría ser útil cuando el término "amenaza" no sea bien recibido por ciertos actores cuyas actividades productivas o de subsistencia pudieran identificarse como una "amenaza" (por ejemplo, productores ganaderos o forestales). También es útil utilizar adjetivos, como "insostenible" o "ilegal", para clarificar la naturaleza de la amenaza (por ejemplo, ganadería insostenible, tala ilegal).

Durante la identificación de las amenazas, será importante especificar los actores asociados a ellas (p. ej., pescadores ilegales, cazadores furtivos, empresas específicas). En ciertos casos, podría ser útil agrupar o desagregar ciertas amenazas en función a los actores asociados (p. ej., la amenaza *"caza furtiva"* se podría dividir en *"caza furtiva por grupos organizados para el comercio ilegal"* y *"caza furtiva por pobladores locales"*). Explicitar los actores asociados a cada amenaza facilitará el análisis de actores y el desarrollo de las estrategias.

Como parte del análisis del contexto será importante priorizar las amenazas directas para determinar dónde será más necesario enfocar las acciones del proyecto En particular, el equipo debiera tratar de identificar las amenazas críticas, es decir, aquellas que será más importante abordar. Para facilitar el proceso de priorización se podrán utilizar diversas herramientas de clasificación y calificación de amenazas. La mayoría de estas herramientas evalúa el alcance o extensión de una amenaza y la severidad de su impacto en los objetos de conservación. Estos dos criterios, tomados en conjunto, permiten estimar la magnitud general de la amenaza. Otros criterios usados comúnmente para la identificación de amenazas críticas son su permanencia / irreversibilidad y la urgencia.

Para la priorización de las amenazas también existen diversas opciones, tales como determinar una valoración absoluta (puntaje total) de cada amenaza en función a los diferentes objetos de conservación afectados por ellas; otorgar una calificación que evalúe el efecto del estrés (atributos clave alterados) causado en los objetos de conservación y la contribución relativa de cada amenaza al estrés; o una calificación relativa (*ranking*) en base a la comparación de diferentes amenazas entre sí. Es importante señalar que el equipo deberá tomar en cuenta el conjunto de todas las amenazas directas y no limitar el análisis a aquellas amenazas para las cuales el equipo u organización tenga la experiencia o los recursos para preverlas y abordarlas.

CONSIDERACIÓN N.° 3 SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO EVALUACIÓN DE AMENAZAS Y VULNERABILIDAD

El cambio climático puede presentar nuevas amenazas para los objetos de conservación, interactuar con las amenazas convencionales y/o exacerbar una amenaza o estrés existente.

Una herramienta útil para analizar los potenciales efectos negativos del cambio climático es el análisis de vulnerabilidad. El nivel de detalle requerido para este tipo de análisis varía ampliamente, según el contexto. Si bien, en la mayoría de los casos, son bastante genéricos, es útil enfocarlos en los objetos específicos del proyecto. El análisis de vulnerabilidad busca identificar cambios específicos proyectados en el clima (p. ej., aumento en la temperatura, cambios en las precipitaciones, eventos extremos como tormentas y sequías, acidificación de los océanos o aumento del nivel del mar) y analizar cómo dichos cambios podrían afectar a los objetos del proyecto, ya sea directamente (p. ej., mayor susceptibilidad a incendios forestales extremos debido a las sequías) o indirectamente (p. ej., impactos negativos en la conectividad de las fuentes de agua dulce debido a la construcción de represas para almacenar agua para los damnificados por un aumento en la frecuencia de las sequías). Esta información se integrará al modelo situacional (sub-paso 1D).

Teniendo en cuenta que existe gran incertidumbre acerca de cómo cambiará el clima, cómo responderán las poblaciones humanas a estos cambios o cómo se verán afectadas las especies y los ecosistemas, se recomienda desarrollar al menos dos escenarios climáticos (en base al uso de varios modelos climáticos) para una mayor comprensión de los futuros previsibles.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Identificación de las amenazas directas y, cuando sea relevante, un mapa que muestre la huella espacial de cada amenaza y su vínculo con los objetos afectados por estas
- Análisis de vulnerabilidad al cambio climático con un nivel de detalle adecuado al contexto del proyecto
- Calificación o categorización de las amenazas directas para identificar las amenazas críticas

1D. Analizar el contexto de conservación

Este sub-paso toma como base el trabajo realizado en los sub-pasos anteriores con relación al contexto del proyecto (es decir, definición del alcance, objetos de conservación y amenazas directas). En conjunto, todos estos elementos forman parte del análisis situacional, un proceso mediante el cual un equipo podrá desarrollar una comprensión común acerca del contexto de su proyecto, incluyendo las relaciones entre los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales y los actores asociados a las actividades que afectan a los objetos que se busca conservar. Dependiendo de la escala del proyecto y los recursos disponibles, un análisis situacional podría comprender desde una revisión exhaustiva de la evidencia existente y un estudio formal del área o problema, hasta una descripción menos formal basada en el aporte de personas familiarizadas con el área o el problema. A pesar de ser uno de los pasos más importantes del proceso de planificación, en ocasiones el análisis situacional es pasado por alto. Sin embargo, al entender el contexto de un proyecto, el equipo estará mejor preparado para diseñar acciones capaces de lograr sus objetivos y metas de conservación.

En este sub-paso, y en base a la revisión de la evidencia disponible, el equipo completará el análisis situacional mediante la identificación de los factores clave que impulsan las amenazas directas o afectan la viabilidad de los objetos de conservación del proyecto. Estos factores incluyen las amenazas indirectas (también llamadas causas subyacentes o factores impulsores), las oportunidades y las condiciones habilitantes. Los factores pueden variar en escala, desde el nivel local al global. Siempre que sea factible y útil, el equipo debiera identificar los actores asociados a cada factor clave para tener mayor claridad y visión estratégica del contexto.

Los actores incluyen todas las personas, grupos o instituciones con un interés creado o con capacidad para influir sobre los recursos naturales del área del proyecto, así como aquellos que podrían verse afectados favorable o desfavorablemente por las intervenciones del proyecto. Tener una buena comprensión sobre los actores es un elemento esencial del análisis situacional.

Mediante un análisis de actores el equipo podrá identificar y clarificar quiénes son los actores clave, así como sus roles, intereses primarios, nivel de influencia, las relaciones entre ellos y las oportunidades para su participación en el proyecto. Es importante tomar en cuenta tanto a los actores poderosos e influyentes, como aquellos marginados o desfavorecidos. En especial, los equipos debieran considerar de qué manera las acciones de su proyecto podrían afectar la representación y participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y cómo esto, en última instancia, podría afectar el bienestar de estos. Al realizar el análisis de actores, es importante identificar posibles socios estratégicos para el proyecto (Paso 1A). También hay que recordar que el propio equipo del proyecto es uno de los actores clave, por lo cual será necesario incluirlo en este análisis.

Además, el análisis de actores ayudará a identificar y seleccionar las audiencias o públicos objetivo cuyo comportamiento intentará afectar el proyecto. Ya sea que un proyecto busque influir sobre la formulación de políticas, ciertas prácticas corporativas o las elecciones de los consumidores, todos esos casos involucran un cambio o reforzamiento de ciertas actitudes y/o comportamientos. No siempre será posible o recomendable vincularse directamente con algunos actores, en particular aquellos involucrados conscientemente en actividades ilícitas. En tales casos, el equipo podrá trabajar con otros actores y/o grupos que tengan capacidad de ejercer influencia sobre el comportamiento de dicho público objetivo. El análisis de actores será un punto de partida importante para empezar a pensar en las posibles estrategias del proyecto (Paso 2A).

Una manera de representar las relaciones entre los objetos de conservación y las amenazas, las oportunidades y los actores clave identificados en el análisis situacional es mediante la construcción de un modelo situacional, también conocido como modelo conceptual (la Figura 5 muestra un ejemplo de modelo situacional genérico y la Figura 6, un ejemplo basado en un proyecto real con alcance geográfico). Un buen modelo situacional permite representar gráficamente las principales relaciones de causa y efecto que existen en el área o temática de un proyecto, incluyendo los actores clave, cuando sea relevante. El modelo situacional de un proyecto debiera incluir los detalles más importantes del contexto, pero, al mismo tiempo, ser lo más simple posible. Por ello, el modelo situacional de un proyecto a gran escala comúnmente será menos detallado que el de otro proyecto relativamente más pequeño.

Figura 5.
Modelo situacional genérico que muestra el contexto de un proyecto

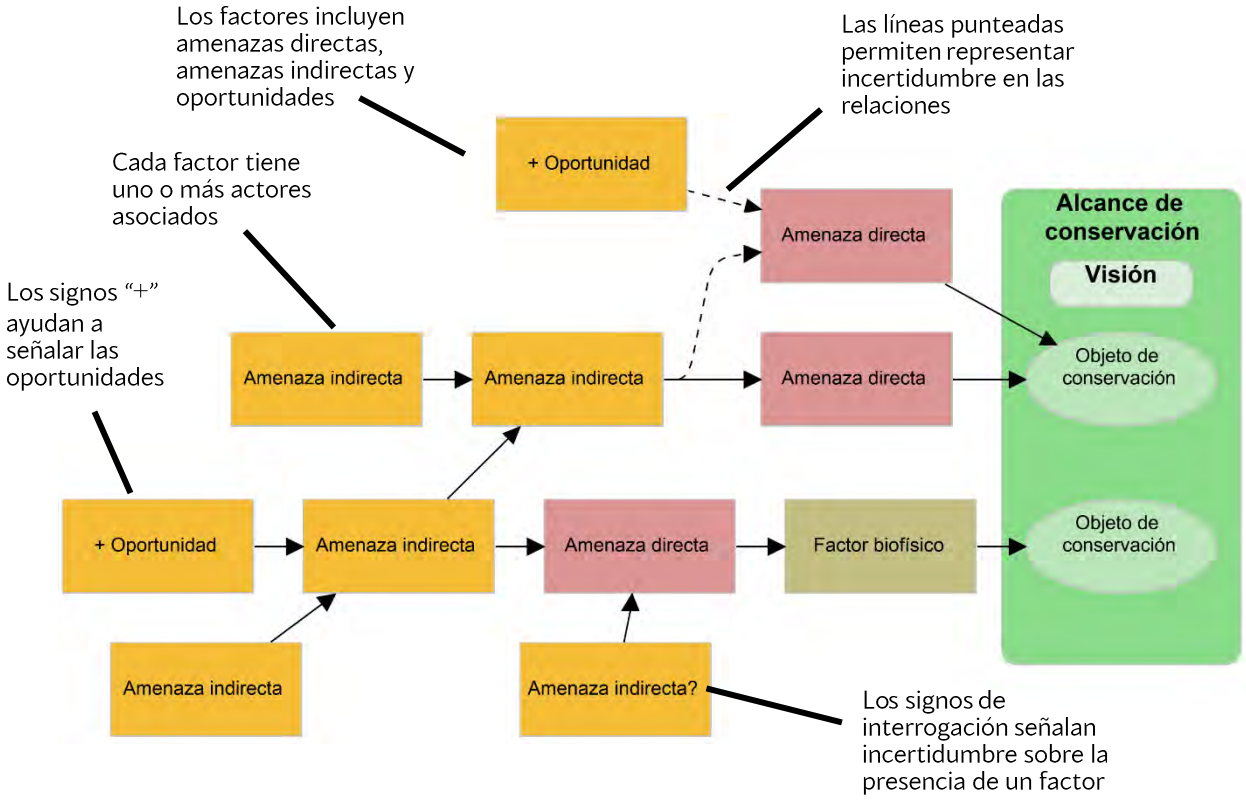
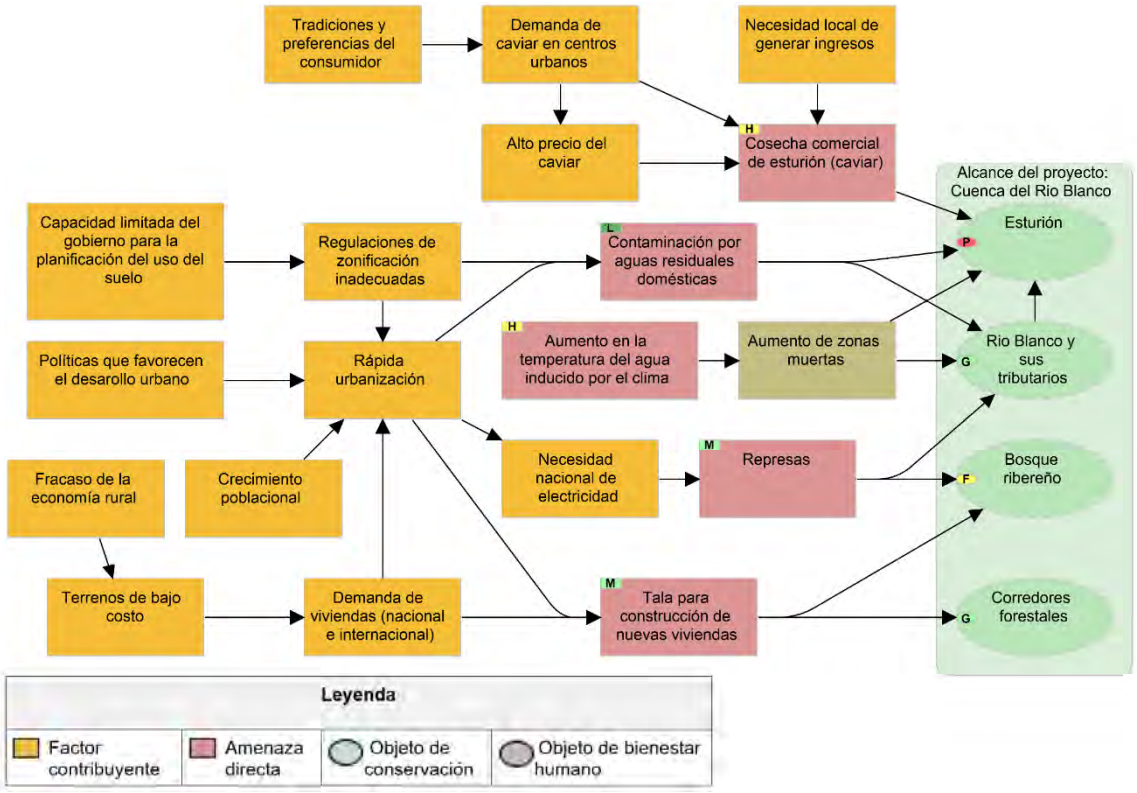


FOTO: TIM RUE / PUGET SOUND PARTNERSHIP

Figura 6.
Ejemplo de modelo situacional para una cuenca



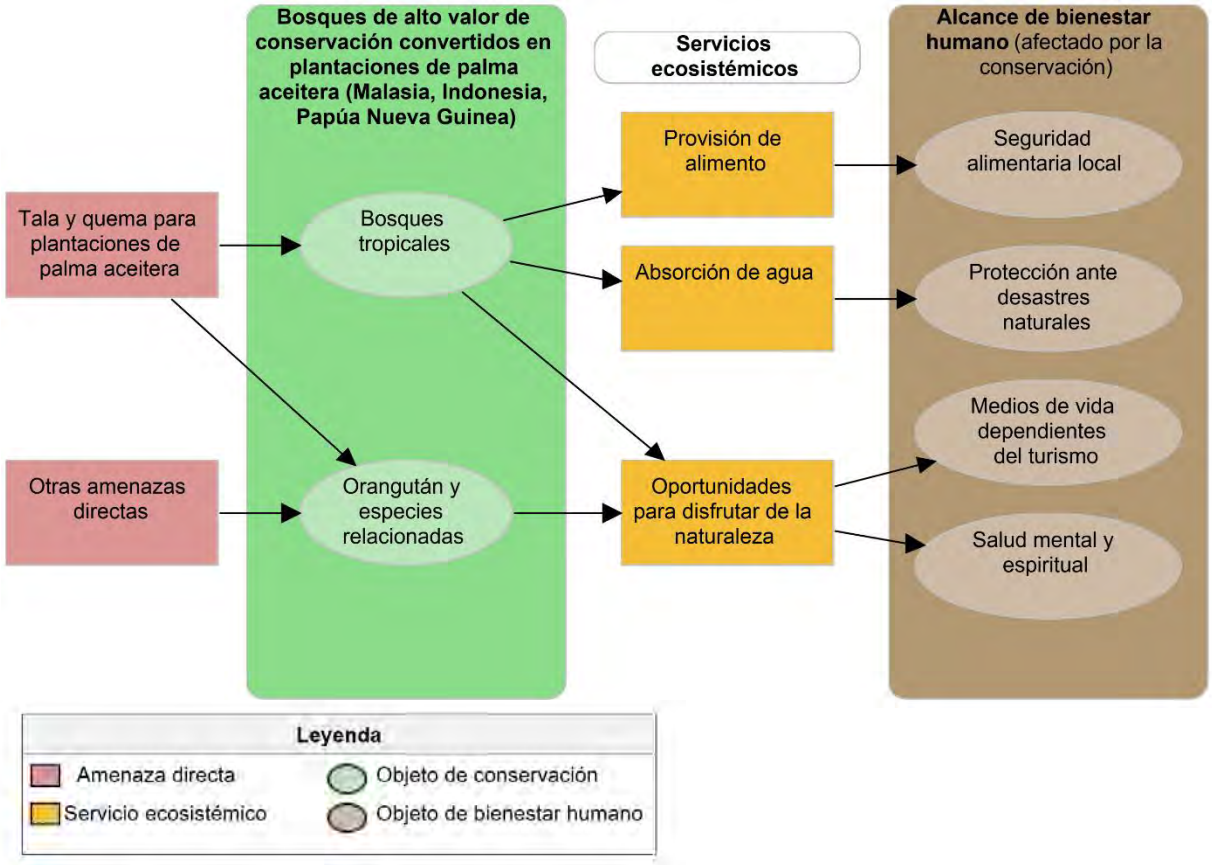
Para que un modelo situacional pueda representar fielmente el contexto de un proyecto, tal como es entendido por su equipo, siempre es conveniente construirlo de manera colectiva entre todos sus integrantes y basarlo, tanto como sea posible, en la evidencia existente. También podría ser útil desarrollar un mapa espacial del modelo situacional. Idealmente, el modelo situacional y su mapa debieran validarse y verificarse en terreno con los actores y socios clave del proyecto (tanto internos como externos), para asegurarse de que dichos instrumentos reflejen una comprensión del contexto compartida por todos.

Al desarrollar el modelo situacional, el equipo debiera analizar qué evidencia existe para respaldar las relaciones planteadas entre los diferentes elementos de su modelo. Esta evidencia podrá provenir de diferentes fuentes; por ejemplo, literatura publicada, datos proporcionados por investigadores, la opinión de expertos o supuestos basados en la experiencia de los actores. Posiblemente existirán variaciones en cuanto a la solidez de la evidencia disponible y el grado en que esta permite validar las inferencias del equipo sobre las relaciones entre factores del modelo situacional (desde cierto a desconocido). Por ello, no es recomendable que el equipo se concentre únicamente en lo que ya conoce o entiende. Por el contrario, a medida que vaya desarrollando y verificando el modelo situacional, el equipo deberá tomar nota de aquello que desconoce (vacíos de información, evidencia contradictoria) o que pueda requerir mayor investigación o análisis. Estas necesidades de información, en última instancia, podrían justificar la inclusión de una estrategia o actividad específica para su abordaje. Exponer claramente las relaciones entre factores, junto con la evidencia probatoria, ayudará al equipo a identificar y priorizar posibles estrategias y puntos débiles en su modelo situacional y/o cadenas de resultados (Paso 2A).

Si el proyecto incluyera objetos de bienestar humano, el equipo deberá mostrar en su modelo situacional cómo estos son afectados por el estado de los objetos de conservación y los servicios ecosistémicos asociados (ver ejemplo en la Figura 7). En ocasiones, podría ser necesario usar diferentes alternativas para representar las relaciones entre objetos de conservación y de bienestar humano para ayudar a que diferentes audiencias puedan comprender mejor el diagrama[7].

[7] Para mayor orientación, consulte CMP (2016) Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects

Figura 7
Extracto de un modelo situacional con objetos de bienestar humano



LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Identificación y análisis de amenazas indirectas y oportunidades
- Análisis de actores y sus intereses primarios
- Modelo situacional inicial, incluyendo una descripción narrativa u otra representación de las relaciones clave de causa y efecto entre los factores que influyen en el contexto del proyecto
- Validación en terreno y revisión del modelo situacional

RECURSOS

En la página https://conservationstandards.org/resources/ podrá encontrar diversos recursos y ejemplos de casos reales asociados al Paso Conceptualizar (*Assess* en inglés)

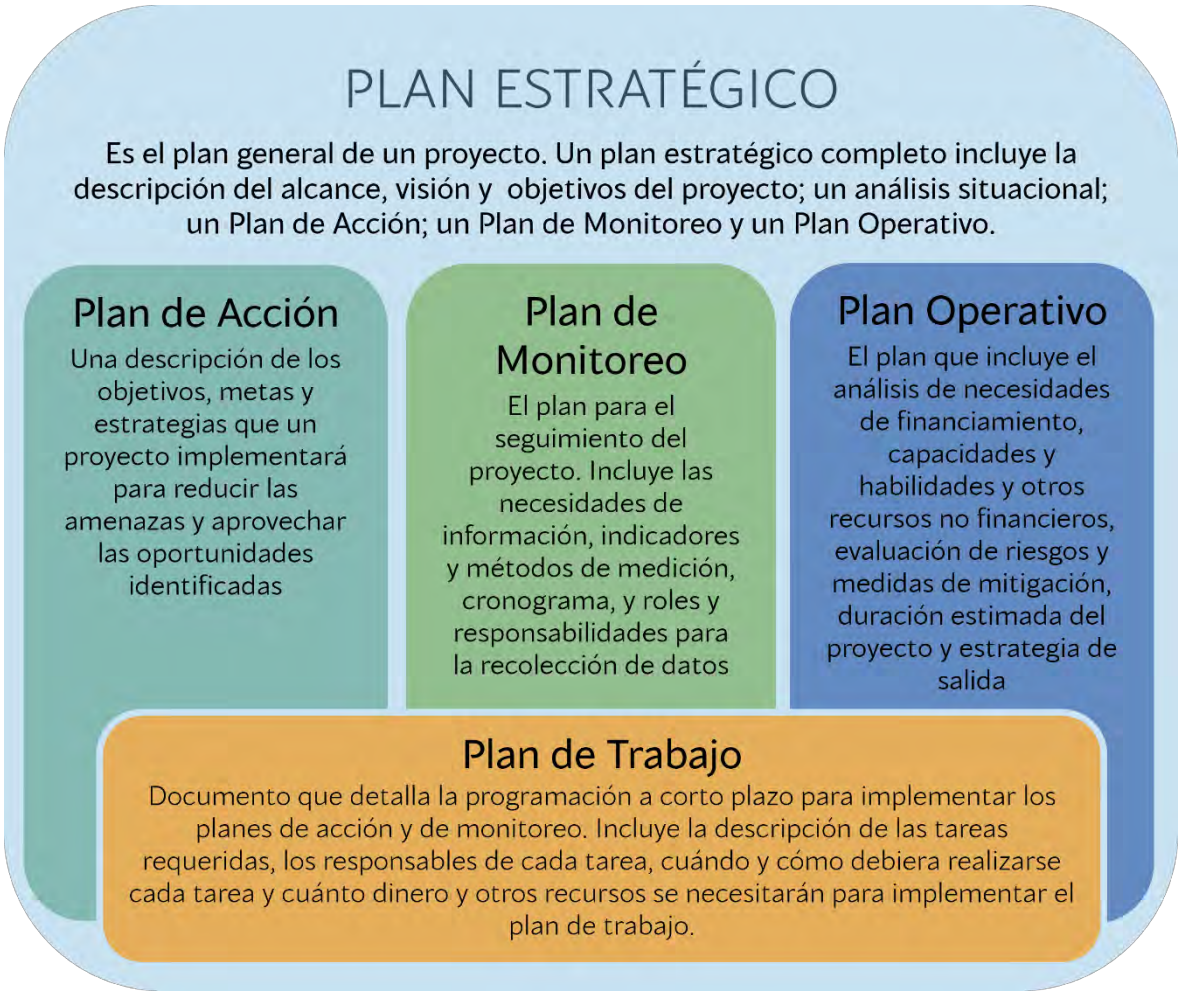
2 PLANIFICAR

FOTO: ASHLEIGH BAKER / FOS

PLANIFICAR

Este paso del ciclo de los *Estándares para la Conservación* consiste en definir y desarrollar los objetivos, estrategias y metas del proyecto e identificar los supuestos que ayuden al equipo a hacer explícito su entendimiento sobre cómo las estrategias seleccionadas conducirán al logro de los objetivos. En conjunto, los objetivos, estrategias, metas y supuestos constituyen el plan de acción del proyecto. Este paso también implica desarrollar un plan de monitoreo que establezca cómo el equipo piensa realizar el seguimiento del progreso y abordar otras necesidades de información clave, así como un plan operativo que, entre otros aspectos, considere la influencia de diversos factores institucionales y contextuales en la implementación de los planes de acción y de monitoreo. El plan de acción, el plan de monitoreo y el plan operativo, junto con el plan de trabajo (que se describe en el Paso 3), conformarán el plan estratégico general del proyecto (ver Figura 8).

Figura 8.
Relación Entre Diferentes Planes de un Proyecto



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

Al igual que en otros pasos de los *Estándares para la Conservación,* gran parte del trabajo a realizar en este paso será iterativo. Por ejemplo, aunque la elaboración del plan operativo es parte del Paso 2C, el equipo debiera ir pensando acerca de la sostenibilidad, los riesgos y la estrategia de salida de su proyecto durante la selección de estrategias en el Paso 2A. Esto podría ayudar al equipo y gerentes del proyecto a determinar tempranamente si seguir adelante, o no, con determinada estrategia o incluso con el propio proyecto.

2A. Elaborar un plan de acción: objetivos, estrategias, supuestos y metas

Objetivos

El primer momento clave en el proceso de elaboración del plan de acción consiste en desarrollar una idea clara acerca de lo que se espera lograr con el proyecto. Los objetivos de un proyecto se relacionan con sus objetos de conservación y expresan el estado deseado de dichos objetos a largo plazo; son enunciados formales de los impactos finales que se espera alcanzar. Un objetivo bien formulado debe cumplir con los criterios "SMART" (por su sigla en inglés), es decir, ser *específico, medible, alcanzable, orientado a los resultados* y *acotado en el tiempo* (Ver Anexo 2 y Recuadro 4).

Idealmente, los objetivos de un proyecto estarán alineados con y contribuirán a los objetivos de un programa más amplio o de una organización. En ciertos casos, el propósito de un proyecto estará determinado por ciertos requisitos organizacionales y/o legales. Tales obligaciones externas podrían, en última instancia, incidir en la priorización de acciones por parte del equipo. En lo posible, y cuando sea pertinente, el equipo debiera considerar la oportunidad de alinear los objetivos del proyecto (y también sus metas, como se verá más adelante) con otros esfuerzos de conservación más amplios a nivel nacional, regional y/o internacional (p. ej., los Objetivos de Desarrollo Sostenible o el Convenio sobre Diversidad Biológica) y especificar cómo su proyecto buscará contribuir a esas iniciativas más amplias. El equipo no debiera forzar ese vínculo, sino más bien buscar oportunidades donde pueda existir solapamiento y potencial para alinear las intervenciones del proyecto con esas otras iniciativas.

Si el equipo ya hubiera realizado el análisis de viabilidad (según el Paso 1B), entonces ya dispondrá de los elementos básicos para formular objetivos *SMART*. En efecto, al haber definido los atributos clave de sus objetos de conservación, qué necesitará medir para evaluar la condición de cada objeto y cuándo se espera alcanzar el estado deseado, desarrollar un objetivo será simplemente cuestión de transformar dicha información en un enunciado. A modo de ejemplo, un objetivo para el objeto de conservación "*corredores forestales*" de la Figura 6 podría ser: "*Para 2030, el corredor forestal que une la Cuenca del Río Blanco con Los Grillos tiene al menos 5 km de ancho y permanece sin fragmentar*".

Cuando un proyecto también busque mejorar el bienestar humano, podría ser pertinente formular objetivos para sus objetos de bienestar humano. Para ello, el equipo deberá identificar los atributos clave de los objetos de bienestar humano que dependan claramente del estado o condición de los objetos de conservación y/o los servicios ecosistémicos brindados por estos. Por ejemplo, un proyecto de conservación que busque contribuir a mejorar la salud de la población local probablemente no definirá objetivos de bienestar humano asociados con una disminución en los niveles de colesterol de la población, aunque esto sea importante para la salud humana. Sin embargo, el equipo bien podría establecer objetivos de bienestar humano vinculados al acceso de la comunidad local a las fuentes de alimentos porque los objetos biológicos bien conservados están mejorando el servicio ecosistémico de polinización de cultivos.

RECUADRO 4. ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS BIEN FORMULADOS

Para estar bien formulados, los objetivos y metas debieran ajustarse a los siguientes criterios:

Específicos – Concretos, enunciados con claridad, de manera que todos los involucrados en el proyecto tengan la misma comprensión acerca de lo que significan

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

Alcanzables – Deben ser realistas y adecuados al contexto ecológico, político, social y financiero del proyecto. (Esto aplica especialmente para las metas; los objetivos pueden ser más ambiciosos)

Orientados a los resultados – Deben indicar los cambios esperados en la condición de cada objeto, la reducción de amenazas y otros resultados clave esperados

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

CONSIDERACIÓN N.º 4 SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Al evaluar la viabilidad de los objetos de conservación y establecer los objetivos de un proyecto, será necesario asegurarse de que dichos objetivos sean alcanzables, aún bajo los cambios proyectados en el clima identificados en el análisis situacional.

Estrategias

Una vez que haya definido lo que el proyecto busca lograr (es decir, sus objetivos), el equipo deberá reflexionar acerca de lo que necesitará hacer para alcanzarlos (las estrategias y actividades). Una buena planificación estratégica requiere identificar los factores sobre los que se deberá influir y definir dónde y cómo intervendrá el proyecto, así como dónde no intervendrá. Además, una buena planificación estratégica tomará en cuenta la dimensión espacial y temporal de las acciones proyectadas.

Seleccionar los factores sobre los que se desea influir (puntos de intervención clave)

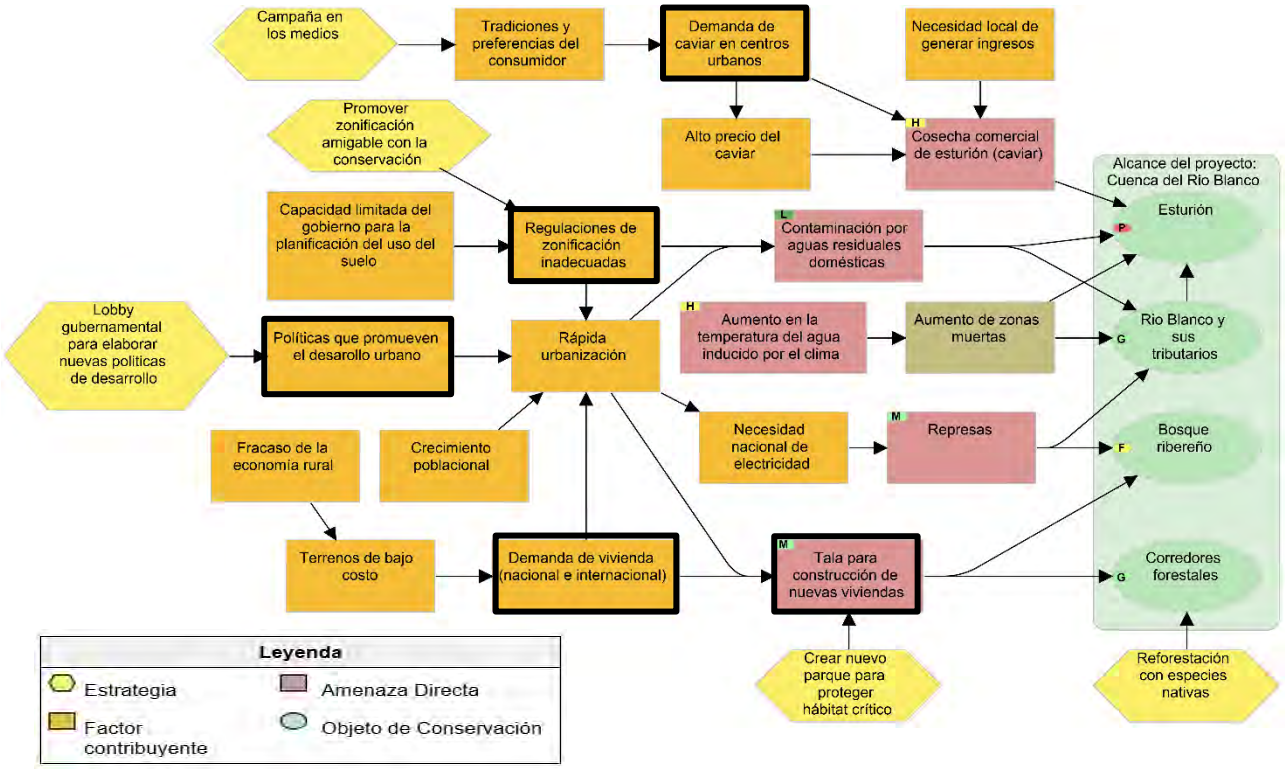
Al momento de desarrollar las estrategias, el equipo deberá priorizar los factores sobre los cuales será necesario intervenir para mejorar la situación descrita en su análisis y/o modelo situacional. Estos factores se conocen como puntos de intervención clave. Para identificarlos, será preciso analizar todos los factores del modelo situacional y, usando la evidencia disponible, determinar cuáles muestran mayor potencial para generar mayores impactos en los objetos de conservación y ofrecen mejores oportunidades de apalancamiento para alcanzar los objetivos del proyecto. Algunos criterios para evaluar el potencial de apalancamiento de diferentes factores son su capacidad para contribuir a la reducción de amenazas, su capacidad para influir sobre múltiples factores del modelo situacional y el grado de urgencia de abordar el factor o sus factores derivados.

En teoría, cualquier factor en un modelo situacional podría ofrecer oportunidades de intervención. En ciertos casos, los puntos de intervención clave más evidentes serán la propia amenaza directa (p. ej., reducir la introducción de una especie invasora) o el objeto de conservación (p. ej., restauración de un ecosistema). Sin embargo, muchas veces un proyecto podrá lograr un impacto mayor al intervenir sobre una amenaza indirecta o una oportunidad en la cadena de factores asociados a una amenaza directa (p. ej., influir sobre ciertas políticas o promover buenas prácticas de manejo). La Figura 9 muestra un ejemplo de puntos de intervención clave en un modelo situacional.

Los procesos de identificación y priorización de puntos de intervención clave y de generación y selección de estrategias están íntimamente relacionados, la adopción de un enfoque iterativo resultará valioso para la toma de decisiones.

FOTO: TORRES STRAIT REGIONAL AUTHORITY

Figura 9
Ejemplo de modelo situacional con puntos de intervención clave (recuadros en negrita) y estrategias identificadas



Decidir cómo y dónde se intervendrá

Una estrategia es un grupo de actividades con un enfoque común que operan de manera conjunta para lograr objetivos y metas específicos, abordando puntos de intervención clave, integrando oportunidades y minimizando obstáculos. Las estrategias debieran cumplir con los siguientes criterios: estar *vinculadas, enfocadas,* ser *factibles* y *apropiadas* (ver Anexo 2).

Las estrategias abarcarán una diversidad de acciones de conservación, como la restauración de hábitats, la protección de áreas o sitios, la promoción de cambios en las políticas públicas o la promoción de cambios o el reforzamiento de ciertas prácticas o comportamientos, entre otras (consulte la Clasificación de Acciones de Conservación de CMP para obtener más ejemplos de estrategias). El Recuadro 5 destaca algunas estrategias comúnmente usadas para influir sobre las prácticas o el comportamiento. Tomando como base el análisis situacional desarrollado en el Paso 1, y en función a la mejor evidencia disponible, el equipo desarrollará un listado de posibles estrategias y seleccionará entre ellas las que muestren mayor potencial para lograr los objetivos y metas de su proyecto.

RECUADRO 5. ESTRATEGIAS PARA INFLUIR SOBRE EL COMPORTAMIENTO

Algunas estrategias buscarán influir sobre el comportamiento humano. En las ciencias y la economía del comportamiento, este tipo de estrategias puede clasificarse en las siguientes categorías (no excluyentes entre sí):

- De regulación – limitan ciertas acciones o prácticas mediante la aplicación de leyes o reglamentos
- De incentivo – limitan o promueven ciertas acciones por medio de costos y recompensas
- De información – no limitan la libertad de acción, sino que buscan influir sobre el comportamiento a través de la información y persuasión
- De influencia sutil (*nudging*)– utilizan el reforzamiento positivo y sugerencias indirectas para promover ciertos comportamientos deseables

La generación y selección de estrategias es un proceso que comprende tres etapas: explorar estrategias existentes, generar nuevas estrategias y seleccionar las más apropiadas en base a la evidencia disponible. La primera consiste en indagar cómo otros proyectos han intervenido en situaciones similares o con actores clave similares y si dichas intervenciones resultaron exitosas o no, y por qué. Para la generación de nuevas estrategias el equipo integrará lo aprendido en el análisis situacional con los hallazgos de la exploración de estrategias para desarrollar, de manera creativa, un listado de posibles intervenciones. El propósito de esta etapa será identificar aquellas estrategias que muestren mayor potencial para lograr los objetivos del proyecto, y a la vez, analizar las oportunidades, limitaciones y riesgos que podrían afectar la factibilidad de ciertas estrategias. Cuando la evidencia disponible sea lo suficientemente sólida como para inferir que determinada estrategia resultará efectiva en el contexto de un proyecto, el equipo podrá seleccionarla e implementarla a la escala adecuada. Cuando la evidencia sea menos contundente o no esté disponible, el equipo podrá poner a prueba la estrategia y evaluar su efectividad mediante el manejo adaptativo. Si el equipo decidiera adoptar una estrategia sin disponer de evidencia suficiente para inferir su efectividad en el contexto del proyecto, será importante tomar en cuenta los riesgos de seguir adelante con dicha estrategia y asegurarse de monitorearla de cerca.

Finalmente, en base al conocimiento adquirido sobre las potenciales estrategias y mediante la aplicación de uno o más métodos de selección (ver Recuadro 6), el equipo escogerá el conjunto de las estrategias más promisorias. Idealmente, la selección de estrategias debiera enfocarse en identificar los enfoques más apropiados para el contexto del proyecto. Sin embargo, también habrá que tomar en cuenta ciertas restricciones y procesos de toma de decisión de la organización. Cuando sea posible, es útil mapear las estrategias para cerciorarse de que las acciones se implementen en los lugares adecuados para poder influir sobre los objetos y las amenazas, según lo planeado (ver Figura 10).

RECUADRO 6. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La selección de estrategias es un proceso de toma de decisión bajo restricciones. En un contexto de recursos limitados, el equipo deberá decidir y comunicar qué estrategias implementará y cuáles NO.

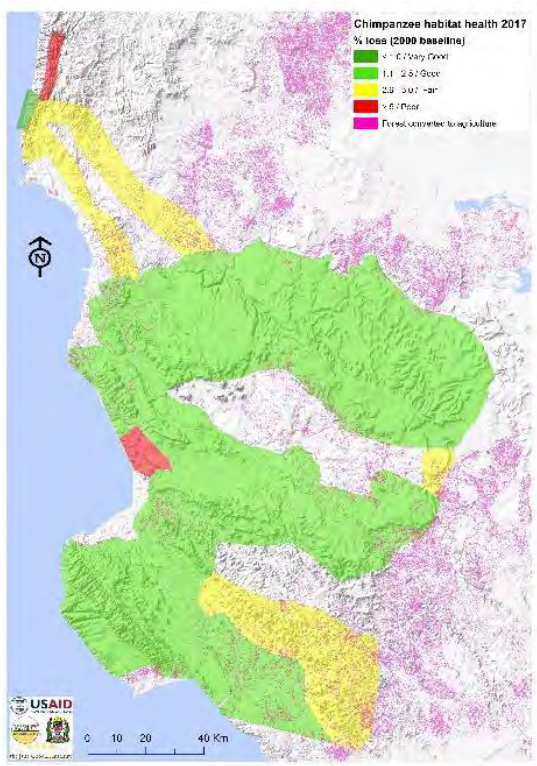
En el marco de los *Estándares para la Conservación*, la selección de estrategias tiene lugar en varios pasos del ciclo y a diferentes escalas. En una fase temprana, el equipo podría intentar evaluar rápidamente y reducir un listado amplio de posibles estrategias para abordar cierta amenaza del modelo situacional. El objetivo sería preseleccionar un conjunto de estrategias para luego analizar más exhaustivamente, por lo cual realizar un análisis preliminar de cada estrategia preseleccionada podría ser suficiente. Sin embargo, más adelante, para definir con precisión las estrategias finales del proyecto podría ser conveniente invertir en una proceso más profundo y minucioso de comparación de las estrategias potenciales.

Existen diversas herramientas de apoyo a la toma de decisión para ayudar a confeccionar la cartera de estrategias de un proyecto, a partir de un listado amplio de opciones. Entre los enfoques más comunes se encuentran:

- **Comparaciones descriptivas** (p. ej., tablas de pros y contras) – Describen las fortalezas y debilidades de cada estrategia con relación al análisis situacional o a un conjunto de criterios o nodos de decisión, o comparándolas entre sí.
- **Comparaciones basadas en criterios** (p. ej., tablas de clasificación absoluta o relativa, tablas de análisis multicriterio/de consecuencias) – Permiten valorar cada estrategia según un conjunto de criterios, tales como impacto potencial, riesgos, viabilidad (financiera, técnica, ética), idoneidad y vacíos. El equipo podrá aplicar estos criterios ya sea mediante una clasificación relativa (ranking), una calificación por categorías o una escala numérica. Este enfoque permite ponderar los criterios según su importancia relativa.
- **Comparaciones de elección restringida** (p. ej., tablas de votación en base a puntajes o tablas de eliminación) – Permiten seleccionar un conjunto de estrategias tomando en cuenta una restricción que las vincule, como por ejemplo, el tiempo o el financiamiento total disponible.
- **Comparaciones basadas en modelos cuantitativos** (p. ej., programación lineal) – Establecen un conjunto de algoritmos para determinar las estrategias óptimas, en base a parámetros y restricciones definidos.

El equipo determinará el enfoque o combinación de enfoques más apropiado para el contexto de su proyecto.

Figura 10
Mapas simplificados que ilustran una estrategia para la conservación de chimpancés mediante áreas protegidas



Amenaza "Conversión agrícola y pérdida de hábitat"

Estrategia "Áreas protegidas para limitar conversión a futuro"

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

Una última pero importante consideración al desarrollar las estrategias será garantizar que el proyecto implemente salvaguardas sociales y ambientales adecuadas. Para ello, el equipo deberá analizar los potenciales efectos sociales y ambientales adversos de las estrategias seleccionadas, tomando en cuenta aspectos tales como la dignidad y los derechos humanos, el conocimiento tradicional, la propiedad y derechos de uso de la tierra y los recursos naturales, el patrimonio cultural y las prácticas tradicionales de los grupos afectados, así como potenciales consecuencias ambientales no deseadas. Si bien es útil y prudente revisar las salvaguardas sociales y ambientales durante todo el ciclo de un proyecto, será especialmente importante hacerlo durante la fase de diseño de estrategias dado que algunas podrían requerir ciertas adaptaciones o consideraciones para evitar, minimizar o mitigar potenciales efectos negativos.

CONSIDERACIÓN N.° 5 SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO IDENTIFICAR ESTRATEGIAS ASOCIADAS AL CLIMA

Al reflexionar sobre posibles estrategias para lograr los objetivos de un proyecto bajo distintos escenarios de cambio climático, es conveniente tomar en cuenta algunas de las siguientes intervenciones climáticamente inteligentes:

- **Reducir el impacto de un estrés climático** sobre los objetos de conservación mediante una estrategia que aborde ciertas amenazas convencionales que también contribuyen al estrés climático (p. ej., reducir la tala de bosques ribereños para expansión agrícola para que los cursos de agua permanezcan sombreados y más protegidos de los aumentos de temperatura).
- **Proteger refugios climáticos** mediante la protección o restauración de un objeto en sitios donde se encuentre menos expuesto a los cambios del clima (p. ej., proteger sectores de un arroyo donde las entradas de agua subterránea fría puedan seguir proporcionando hábitat para especies de peces de agua fría, mientras otras áreas se vuelven más cálidas)
- **Mantener o mejorar la viabilidad de un objeto** e incrementar su capacidad de adaptación al cambio climático (p. ej., mediante la protección de áreas que permitan la migración tierra adentro de humedales costeros, a medida que vaya aumentando el nivel del mar)
- **Restaurar un objeto de conservación** favoreciendo o introduciendo especies más resistentes a los cambios climáticos proyectados (p. ej., especies tolerantes a la sequía)
- **Crear un hábitat artificial** para reemplazar o complementar el hábitat perdido (p. ej., hundimiento de barcos en desuso para crear arrecifes artificiales)

FOTO: PAULINA ARROYO / GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION

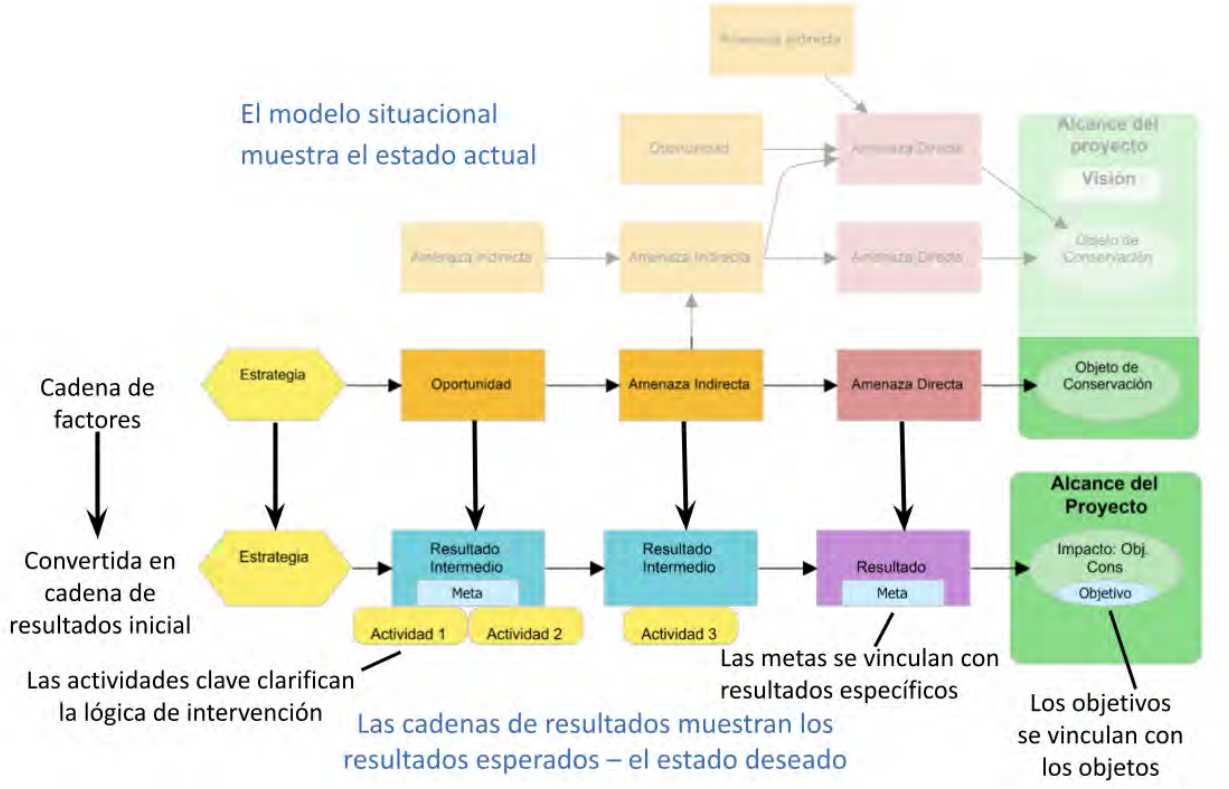
Supuestos / Teoría de cambio

Una vez seleccionadas las estrategias, el equipo deberá explicitar los supuestos que subyacen tras su entendimiento acerca de cómo cada estrategia ayudará a lograr una serie de resultados intermedios que permitan alcanzar los objetivos deseados de conservación y de bienestar humano a largo plazo. Esto representa la teoría de cambio del proyecto, que podrá expresarse mediante un texto, un diagrama u otros formatos. Por ejemplo, una cadena de resultados es una representación gráfica de una teoría de cambio que muestra la secuencia causal entre unos resultados intermedios a corto y mediano plazo y los resultados deseados de conservación a largo plazo.[1,2] Esta secuencia de relaciones causales (*"si–entonces"*) permite mostrar la dimensión temporal de los resultados esperados.

Cuando se utilice un modelo situacional para representar el análisis del contexto, éste servirá de base para desarrollar las cadenas de resultados, como se ilustra en la Figura 11 (que muestra un ejemplo genérico) y la Figura 12 (que muestra un ejemplo basado en el modelo situacional de la Figura 9). De esta manera, el equipo podrá presentar explícitamente cómo las estrategias de su proyecto buscarán cambiar el estado actual (representado por el modelo situacional) para avanzar hacia el estado deseado (representado por las cadenas de resultados). Comúnmente, las cadenas de resultados (y en general, las teorías de cambio) también incluirán las actividades clave necesarias para la implementación exitosa de las estrategias. Detallar estas actividades ayudará a clarificar cómo el proyecto espera pasar de un resultado intermedio al siguiente.

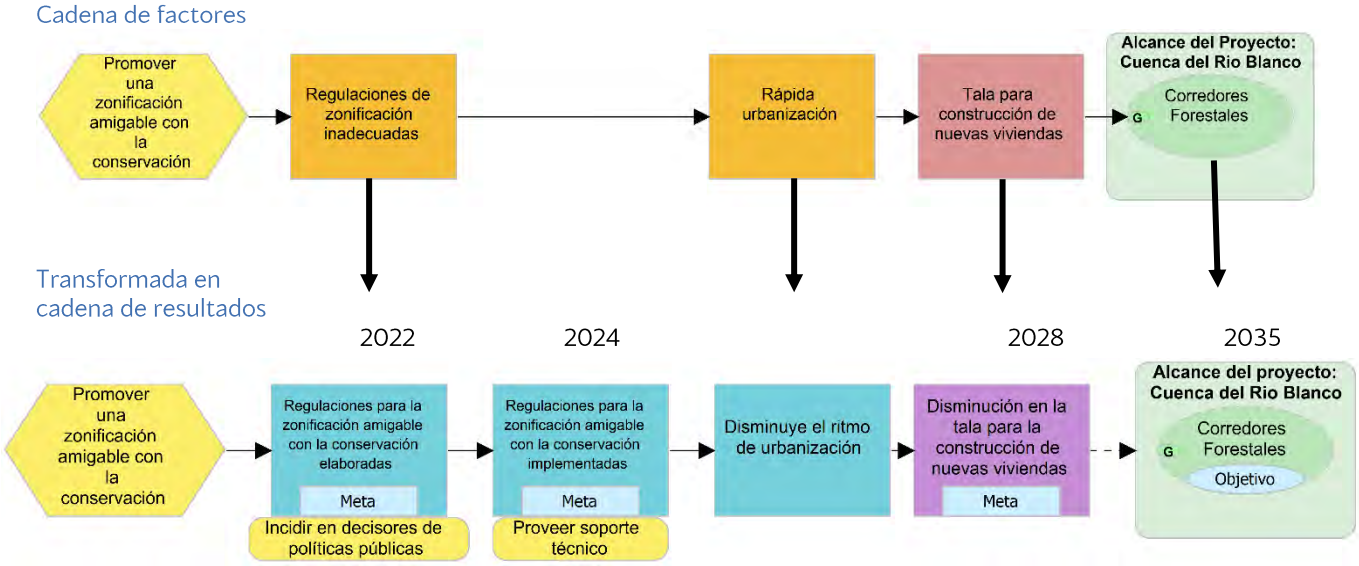
Los resultados y supuestos en una teoría de cambio debieran apoyarse en la evidencia disponible. Sin embargo, algunos supuestos podrían carecer de evidencia, en cuyo caso el equipo enfrentará cierta incertidumbre acerca de la probabilidad de lograr los resultados deseados, así como potenciales riesgos de generar resultados no deseados. Estos vacíos de evidencia se señalarán como necesidades de información y se priorizarán para las actividades de investigación, monitoreo, evaluación y aprendizaje del proyecto (las líneas punteadas en el ejemplo de la Figura 12 indican una incertidumbre en los supuestos).

Figura 11
Factores de un modelo situacional genérico y su cadena de resultados asociada



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

Figura 12
Ejemplo de una cadena de resultados para promover una zonificación amigable con la conservación en una cuenca



Ejemplos de objetivo y metas	Para fines de 2022, el Consejo Municipal aprueba regulaciones de zonificación que incluyen una moratoria para los permisos de nuevas construcciones en áreas estatales de interés para la conservación.	Para mediados de 2024, todos los permisos para nuevas construcciones evitan la construcción en áreas estatales de interés para la conservación.		A 2028, no se está desarrollando, planificando o autorizando construcciones nuevas en áreas estatales de interés para la conservación	A 2035, el corredor forestal que une la Cuenca del Río Blanco con Los Grillos tiene al menos 5 km de ancho y permanece sin fragmentar

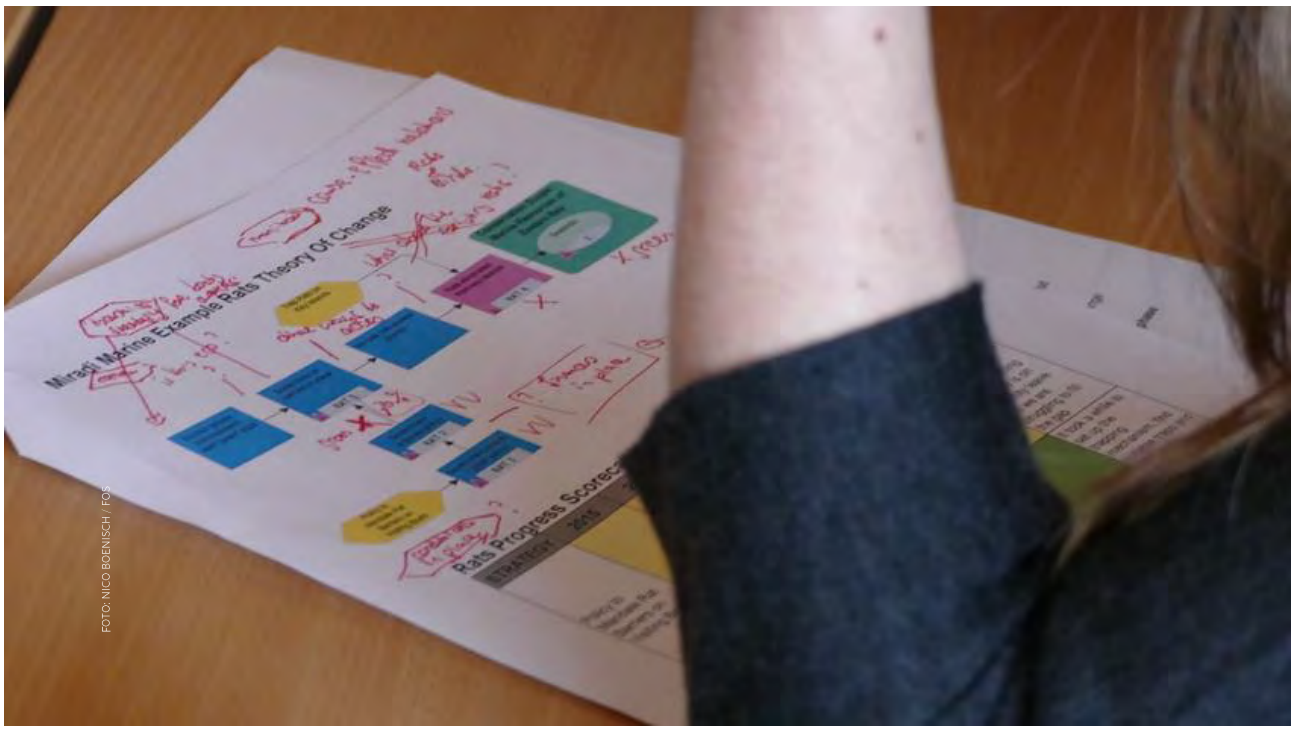


FOTO: NICO BOENISCH / FOR

Cuando un proyecto incluya objetos de bienestar humano en su modelo situacional, el equipo también podrá utilizar cadenas de resultados (y teorías de cambio, en general) para mostrar cómo sus objetos de conservación proveen servicios ecosistémicos que contribuyen al bienestar humano (el ejemplo de la Figura 13 muestra el lado derecho de una cadena de resultados con objetos de bienestar humano).

Sin embargo, en esos casos, será importante clarificar cuándo las acciones de conservación buscarán contribuir a los objetos de bienestar humano indirectamente, es decir, mediante la provisión de servicios ecosistémicos, y cuándo buscarán hacerlo de manera más directa, a través de acciones de conservación específicas. A menudo los proyectos de conservación abordan asuntos sociales de gran importancia que generan beneficios y atienden ciertos intereses más allá de la conservación (p. ej., mediante el desarrollo de capacidades para una buena gobernanza o la promoción de medios de vida sostenibles). En tales casos, las estrategias de conservación buscarán generar beneficios sociales al servicio de la conservación. A modo de ejemplo, la Figura 14 muestra la intención de un proyecto de aumentar los ingresos económicos de los madereros como incentivo para la implementación de ciertas prácticas forestales eco-certificadas que contribuyan a mejorar la conservación del bosque. En este caso, el aumento en los ingresos económicos de los madereros sería un resultado directo (y necesario) de una estrategia específica para beneficiar a los pobladores locales. Nótese que dicha figura también podría incluir un objeto de bienestar humano (por ejemplo, "medios de vida basados en los bosques"), con un vínculo entre resultado asociado al aumento en los ingresos de los madereros y el objeto de bienestar humano.

Figura 13
Extracto de una cadena de resultados con servicios ecosistémicos y objetos de bienestar humano

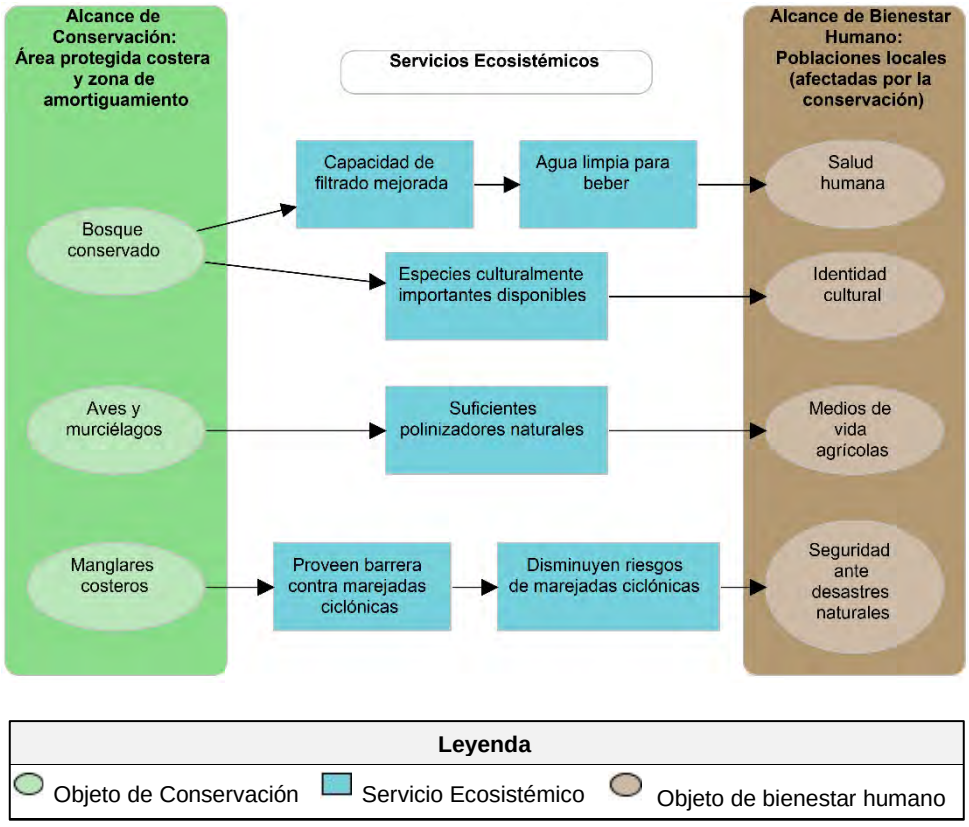
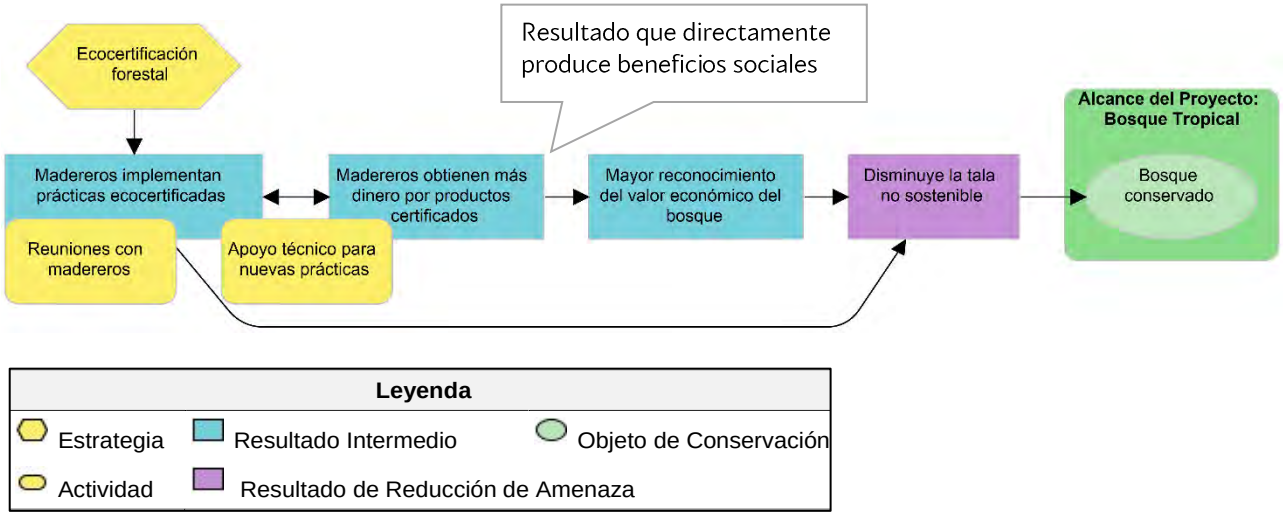
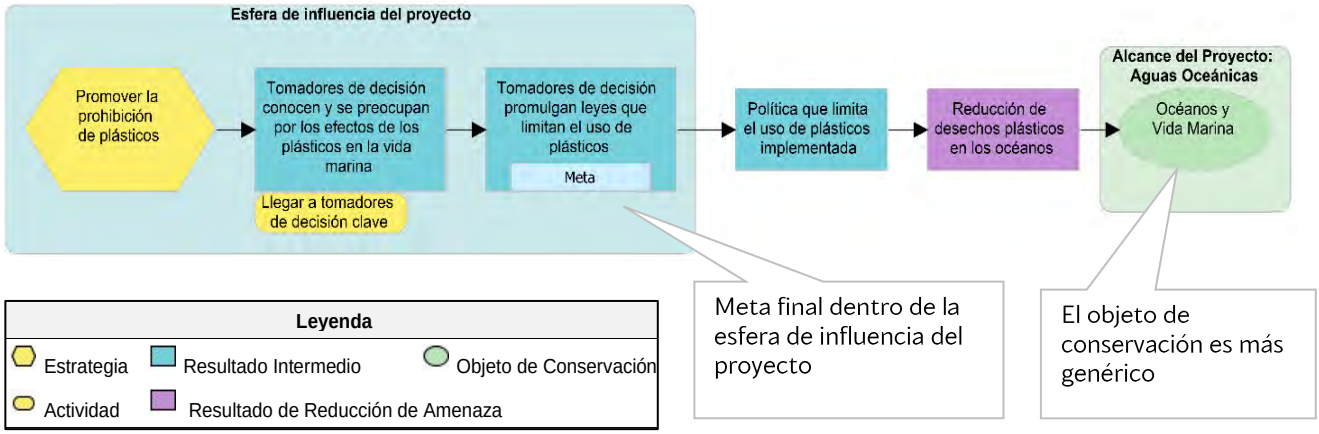


Figura 14
Ejemplo de una estrategia de conservación que genera beneficios sociales de forma directa



Además de ilustrar el trabajo específico de un proyecto, las cadenas de resultados permiten mostrar resultados a más largo plazo (impactos), que trascienden la esfera de influencia o el marco temporal del proyecto. Así, mientras algunos proyectos buscarán lograr mejoras en los atributos de sus objetos de conservación, otros sólo buscarán llegar hasta un resultado de reducción de amenaza (por ejemplo, en la Figura 15, "reducción de desechos plásticos en los océanos") o un resultado intermedio (en el mismo ejemplo, "tomadores de decisión promulgan leyes que limitan el uso de plásticos"). En estos últimos casos, el resultado final de reducción de amenaza y/o el resultado final de conservación serán más bien implícitos que explícitos.

Figura 15
Ejemplo de un proyecto con una esfera de influencia no directamente vinculada con la biodiversidad



Metas

Las metas son enunciados formales de los resultados (o resultados intermedios a lo largo de las cadenas de resultados) que el equipo entiende es necesario generar para poder alcanzar los objetivos de un proyecto. Las metas especifican los cambios en los factores del contexto (amenazas directas, amenazas indirectas y oportunidades) que el equipo entiende deben ocurrir en el corto y mediano plazo. Cuando los resultados dependan de determinados actores, o sean relevantes para ellos, las metas asociadas deberán especificar los actores y los comportamientos deseados. Al igual que en el caso de los objetivos, al enunciar las metas será necesario asegurarse de que cumplan con los criterios "SMART", es decir, que sean *específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados* y *limitadas en el tiempo* (ver Recuadro 4 en la sección Objetivos).

Como muestra la Figura 12, las metas se vinculan directamente con los resultados necesarios para que la teoría de cambio del proyecto pueda sostenerse. Generalmente es una buena práctica definir una meta para la amenaza directa (a menos que ésta se encuentre por fuera de la esfera de influencia del proyecto, como en el ejemplo de la Figura 15). La meta para la amenaza directa (y su valor deseado a futuro) se basará en el o los objetivos definidos para el objeto de conservación asociado. El equipo deberá trabajar sobre el enunciado de cada meta hasta definir metas apropiadas a su situación y asegurarse de que cumplan con los criterios SMART. Por lo general el establecimiento de las metas involucra un proceso iterativo, que requiere volver a revisarlas y ajustarlas a medida que va aumentando la información disponible. El proceso también implica revisar y afinar las estrategias necesarias para lograr esas metas y/o ajustar las teorías de cambio asociadas. El Recuadro 7 plantea algunas consideraciones adicionales a tomar en cuenta al momento de establecer las metas de un proyecto.

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

Finalmente, el equipo compilará los hallazgos del análisis situacional, los objetivos, las estrategias, cadenas de resultados y metas en el correspondiente plan de acción formal de su proyecto (consultar la Figura 8 para ver la relación entre los diferentes planes de un proyecto).

RECUADRO 7. OTRAS CONSIDERACIONES AL ESTABLECER LAS METAS

Además de los criterios SMART, al establecer las metas es importante considerar los siguientes puntos:

- Utilizar información existente para definir las metas. En la medida que esté disponible, es útil conocer las condiciones actuales o valores de referencia (línea de base) para determinar la magnitud del cambio necesario.
- Cuando sea apropiado y estén disponibles, se podrán utilizar modelos teóricos, el aporte de expertos y toda fuente de evidencia disponible para establecer el valor numérico de las metas (y de los objetivos).
- Especificar la magnitud del cambio necesario para lograr los resultados de conservación deseados. Lo ideal sería trabajar "hacia atrás", partiendo desde el objetivo y/o resultados intermedios e ir determinando el valor que cada meta precedente debiera alcanzar para mantener la secuencia causal en la cadena de resultados.
- Es importante entender los vínculos y la influencia de otras metas y estrategias. Las metas en una cadena de resultados simple debieran fluir entre sí, en una secuencia lógica. Además, habrá que tomar en cuenta la posibilidad de que otras estrategias (reflejadas en diferentes cadenas de resultados) pudieran estar contribuyendo al logro de un resultado común. En tales casos, las metas deberán reflejar la influencia de múltiples estrategias.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Objetivos definidos para cada objeto de conservación y, cuando corresponda, para los objetos de bienestar humano
- Identificación de puntos de intervención clave y estrategias preliminares
- Priorización de estrategias preliminares
- Teoría de cambio que clarifique los supuestos del equipo y las actividades principales asociadas a cada estrategia clave
- Definición de metas para los resultados intermedios clave
- Plan de acción finalizado

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

Este sub paso incluye el desarrollo de un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje (o plan de monitoreo). Este plan ayudará al equipo a realizar el seguimiento del progreso hacia los objetivos y metas de su proyecto, poner a prueba los principales supuestos asociados con su teoría de cambio y abordar las necesidades de información relacionadas con las incertidumbres identificadas en el análisis situacional, la selección de estrategias y/o la teoría de cambio. El plan de monitoreo también servirá para identificar los recursos necesarios para su implementación, elaborar el cronograma para la recolección y análisis de datos y reflexionar sobre potenciales riesgos a considerar.

El nivel de rigor y el tipo de monitoreo dependerán del grado de confianza que tenga el equipo sobre los supuestos clave de su teoría de cambio (lo que, a su vez, dependerá de la disponibilidad de evidencia que permita respaldar dichos supuestos), de las consecuencias de que los supuestos no sean válidos, de la etapa en que se encuentre el proyecto y de los recursos disponibles.

Un monitoreo efectivo será aquel que requiera la menor cantidad de recursos financieros y humanos para proveer la información necesaria para atender las incertidumbres clave y determinar si el proyecto está encaminado y logrando las metas definidas.

Audiencias y necesidades de información

Como primer paso en el proceso de elaboración de este plan, el equipo deberá especificar para quiénes se hará el monitoreo (es decir, las audiencias o público objetivo), qué información necesitará conocer cada audiencia para la toma de decisiones (sus necesidades de información) y determinar en qué momento necesitarán esa información y qué nivel de rigor se requerirá para poder satisfacer dichas necesidades. Por ejemplo, una audiencia del monitoreo podrían ser los financiadores del proyecto, que necesitan saber si los recursos aportados se están ejecutando de manera adecuada. Otra audiencia podrían ser los actores locales, que desean en saber si el proyecto está abordando sus intereses primarios. Sin embargo, probablemente la audiencia más importante del plan de monitoreo sea el propio equipo del proyecto. En efecto, el monitoreo será fundamental para que el equipo pueda evaluar la implementación de sus acciones y el logro de las metas y objetivos, poner a prueba los supuestos de sus teorías de cambio, reducir las incertidumbres y aprender de la información recopilada, de manera que estos aprendizajes pueden utilizarse para mejorar la planificación actual y futura.

La tabla 3, en la página siguiente, detalla algunas audiencias típicas de un plan de monitoreo y sus necesidades de información más comunes.

Tabla 3.
Audiencias para el monitoreo y sus necesidades de información

AUDIENCIA	NECESIDADES/INTERESES DE INFORMACIÓN HABITUALES
Equipo y socios del proyecto	¿Está el equipo implementando las actividades de acuerdo con lo planificado? ¿Está logrando sus metas en los plazos previstos? ¿Son válidos los supuestos sobre los que se basa el proyecto? ¿Qué está funcionando bien, qué no y por qué? ¿Cómo podría el equipo mejorar sus estrategias?
Donantes	¿Está el equipo implementando las actividades de acuerdo con lo planificado? El proyecto, ¿está logrando las metas en los plazos previstos? ¿Son válidos los supuestos sobre los que se basa el proyecto?
Comunidades o actores afectados	¿Se están implementando las actividades según lo previsto? ¿Cómo se verán afectados sus intereses por las acciones del proyecto?
Comunidad de conservación	¿Qué funcionó, qué no y por qué? ¿Qué aspectos del proyecto podrían ser generalizables a otros contextos?
Academia, estudiantes	¿Qué funcionó, qué no y por qué?
Auditores y entidades certificadoras	¿Está el proyecto cumpliendo con las leyes y reglamentos vigentes? ¿Está siguiendo las mejores prácticas?

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

Para que el monitoreo pueda ayudar al equipo a entender por qué ciertas acciones están funcionando o por qué no, será preciso asegurarse de monitorear no solamente resultados, metas y objetivos específicos, sino también factores clave que podrían contribuir o limitar la capacidad del proyecto para lograr los resultados deseados. Al momento de priorizar las necesidades de información será importante considerar los riesgos que podría enfrentar el proyecto si no pudiera obtener dicha información, cómo se utilizará la información en las decisiones de gestión y cuán factible será abordar dichas necesidades de información teniendo en cuenta los recursos disponibles y el marco temporal del proyecto. Dada la naturaleza iterativa del proceso, estas consideraciones también serán relevantes durante la identificación y priorización de las estrategias.

CONSIDERACIÓN N.° 6 SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO MONITOREAR LAS ESTRATEGIAS Y LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Existe gran incertidumbre sobre los posibles impactos del cambio climático. Por ejemplo, hay interrogantes acerca de lo que está ocurriendo o podría ocurrir en el futuro, las acciones que podrían tomar las personas afectadas, los posibles impactos sobre las especies y los ecosistemas y la efectividad de diferentes intervenciones.

Dadas estas incertidumbres, es importante analizar si se justifica incluir algún tipo de monitoreo específico. Por ejemplo, establecer estaciones meteorológicas remotas para monitorear el clima o implementar acciones de monitoreo de determinadas especies o ecosistemas de interés para ver su reacción ante los efectos del cambio climático. También se podría considerar incluir ciertas medidas para identificar un factor desencadenante o un umbral que ayude al equipo a determinar cuándo sería apropiado considerar otras estrategias más drásticas o costosas.

Indicadores

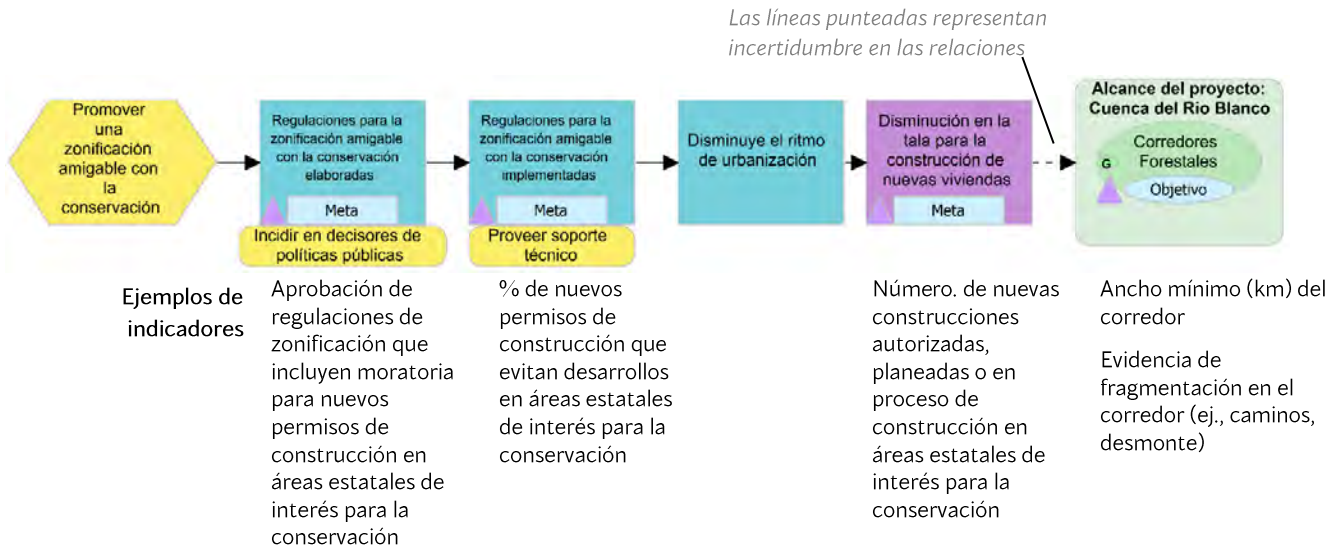
Una vez identificadas las audiencias del monitoreo y sus necesidades de información, el siguiente paso será definir los indicadores y/o datos específicos que habrá que recopilar para satisfacer dichas necesidades de información. Los buenos indicadores cumplirán con los criterios de ser *medibles, precisos, consistentes* y *sensibles* y estarán directamente vinculados con los factores, resultados o supuestos clave en el modelo situacional o las cadenas de resultados (ver Anexo 2). Los indicadores podrán ser tanto cualitativos como cuantitativos. Para la medición de cada indicador se podrán utilizar diferentes métodos, como se discute más adelante.

A partir del modelo situacional, las cadenas de resultados, los objetivos y las metas, el equipo habrá priorizado sus necesidades de información. Esto le ayudará, al momento de definir el plan de monitoreo, a reducir un conjunto casi infinito de posibles indicadores a una lista más corta y manejable. El ejemplo de la Figura 16 permite ver cómo las cadenas de resultados ayudan a enfocar la selección de los indicadores de un proyecto.

FOTO: JOHN MORRISON / WWF US

Como se mencionó anteriormente, el equipo debiera tratar de recopilar la menor cantidad de información que permita satisfacer las necesidades de información clave (p. ej., llenar vacíos de información en el modelo situacional, poner a prueba los supuestos del modelo situacional y las cadenas de resultados, o demostrar el progreso hacia el logro de las metas establecidas). Al monitorear el progreso a lo largo de la teoría de cambio, será importante considerar la existencia de ciertos factores importantes por fuera de la esfera de control del proyecto, pero que podrían tener una influencia significativa en el éxito de las estrategias (p. ej., la situación política o las fuerzas del mercado). En estos casos, podría ser conveniente monitorear dichos factores mediante un número limitado de indicadores que ayuden a interpretar si se están logrando o no los resultados esperados y entender por qué o por qué no.

Figura 16
Cadena de resultados para una estrategia de zonificación amigable con la conservación y potenciales indicadores



Métodos

Al momento de definir los indicadores e identificar las necesidades de información clave será importante pensar *cómo* se medirán esos indicadores, es decir, qué métodos se utilizarán para su medición. Algunos ejemplos de métodos son la implementación de transectos para el estudio de poblaciones silvestres, la descarga de imágenes satelitales para evaluar patrones de uso de la tierra o la realización de entrevistas con actores clave para conocer sus actitudes y prácticas. Un buen método debiera cumplir con los criterios de ser *preciso, confiable, costo-efectivo, factible* y *apropiado* (Ver Anexo 2).

Por lo general, existe una relación inversa entre el costo y la confiabilidad y precisión de los métodos. La clave será seleccionar el método más costo-efectivo, que será aquel que permita obtener datos suficientemente precisos y confiables para satisfacer las necesidades de gestión del proyecto al menor costo. Para atender gran parte de las necesidades de información posiblemente no será necesario recolectar datos primarios específicos para el proyecto. Por ejemplo, para obtener datos sobre una determinada población de peces se podrían descargar los registros de captura publicados por una agencia gubernamental en Internet. Sin embargo, en ciertos casos, se requerirá recopilar información primaria.

A menudo, el equipo de un proyecto será responsable de recopilar y reunir los datos del monitoreo, tanto primarios como secundarios. En algunos casos, se requerirá contratar la realización de una evaluación externa del proyecto. En todos los casos, el modelo situacional y las cadenas de resultados brindarán un marco sólido para guiar la recopilación y el análisis de los datos.

También es útil documentar los protocolos específicos que se utilizarán para implementar los métodos seleccionados. Documentar estos protocolos facilitará la interpretación de los datos, como también el futuro monitoreo de los mismos indicadores para identificar posibles patrones a lo largo del tiempo. Idealmente, el equipo debiera probar y ajustar los indicadores y métodos seleccionados, previo a su utilización. Por ejemplo, realizar una prueba piloto de los instrumentos de una encuesta para verificar que éstos sean capaces de brindar la información necesaria y que no se presten a confusión o interpretaciones erróneas. De igual modo, recopilar datos de referencia desde las etapas iniciales de un proyecto podría ser útil al momento de probar los métodos seleccionados. En tal sentido, si no es posible establecer líneas de base en los primeros meses de un proyecto, probablemente el equipo deberá volver a revisar y ajustar los métodos o los indicadores.

Integrando todo

Además de la definición de las audiencias, las necesidades de información, los indicadores y los métodos, el plan de monitoreo detallará cuándo, dónde y quién recopilará los datos (ver ejemplo en la Tabla 4). Finalmente, y en preparación para los Pasos 3 (Implementar) y 4 (Analizar y Adaptar), el equipo deberá elaborar protocolos para definir cómo se almacenarán, administrarán y accederá a los datos, y cómo se analizarán y utilizarán los datos para satisfacer las necesidades de información de las audiencias clave. Además, como parte del proceso de elaboración del plan de trabajo y su correspondiente presupuesto (Paso 3), el equipo deberá definir el tiempo y los recursos financieros necesarios para apoyar las actividades de monitoreo y gestión de los datos.

Tabla 4
Extracto de un plan de monitoreo

NECESIDAD DE INFORMACIÓN	INDICADOR / VARIABLE	ACTIVIDAD DE MONITOREO	QUIÉN	PLAZO
META LUP1. Para fines de 2022, el Consejo Municipal aprueba regulaciones de zonificación que incluyen una moratoria para nuevos permisos de construcción en áreas estatales de interés para la conservación	Aprobación de regulaciones de zonificación que incluyen una moratoria para nuevos permisos de construcción en áreas estatales de interés para la conservación	Revisar actas del Consejo Municipal Revisar actualizaciones publicadas sobre las nuevas regulaciones	LS	Cuarto trimestre 2022
META LUP2. Para mediados del 2024, todos los permisos para nuevas construcciones evitan el desarrollo en áreas estatales de interés para la conservación	Porcentaje de nuevos permisos de construcción que evitan desarrollos en áreas estatales de interés para la conservación	Consultas con responsable de planificación territorial	LS	2023, 2024 A mitad de año
META LUP3. A 2028, no se autorizará, planificará o estarán desarrollándose nuevas construcciones en áreas estatales de interés para la conservación	Número de nuevas construcciones autorizadas, planeadas o en proceso de construcción en áreas estatales de interés para la conservación	Consultas con responsable de planificación territorial Visitas al sitio	LS	2025, 2028
OBJETIVO. A 2035, el corredor forestal que une la Cuenca del Río Blanco con Los Grillos tiene al menos 5 Km de ancho y permanece sin fragmentar	Evidencia de fragmentación en el corredor Ancho mínimo del corredor (en Km)	Análisis de imágenes satelitales	AM JB	2020-2040 Cada 5 años
INCERTIDUMBRE. ? ¿Alcanza con restringir el desarrollo de nuevas construcciones para mantener un corredor no fragmentado de al menos 5 Km de ancho? ¿Podría haber otras amenazas importantes que desconozcamos?	Indicadores de la META LUP3 y OBJETIVO Identificación de otras causas de deforestación	Consultas con responsable de planificación territorial Visitas al sitio Análisis de imágenes satelitales	LS AM JB	2021

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

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

2C. Desarrollar un plan operativo

En última instancia, los proyectos de conservación serán implementados por personas e instituciones, por lo cual aún los mejores planes de acción y monitoreo tendrán poca utilidad si no pueden ser ejecutados. Con esto en mente, este sub paso comprende el desarrollo del plan operativo del proyecto. Los componentes clave del plan operativo surgirán del análisis de los siguientes aspectos:

- **Los recursos financieros** requeridos para implementar el proyecto y el detalle de las fuentes de financiamiento actuales y potenciales. Para calcular las necesidades financieras, el equipo deberá estimar los costos aproximados para la implementación de las estrategias, el monitoreo y la difusión amplia de los resultados. La teoría de cambio del proyecto, junto con las principales actividades de implementación y monitoreo asociadas, facilitarán la estimación de estos costos.
- **Las capacidades y habilidades del personal y otros recursos no financieros** requeridos para implementar el proyecto y cómo obtener o desarrollar esos recursos, incluyendo la generación y mantenimiento de alianzas estratégicas. Nuevamente, la teoría de cambio y las actividades servirán de base para realizar una estimación general del tiempo y las habilidades necesarias para la implementación de las estrategias y el monitoreo asociado. También podría ser conveniente volver a revisar la composición inicial del equipo, sus habilidades clave y las brechas de capacidades que habrá que cubrir (Paso 1A).
- **Los principales factores de riesgo** para el proyecto y cómo abordarlos. Un factor de riesgo es un evento o condición incierta que, de ocurrir, podría generar un efecto negativo en al menos un elemento del proyecto (p. ej., los plazos, los costos, el alcance o la calidad). Los riesgos pueden subdividirse en riesgos programáticos, cuando afecten la situación o contexto del proyecto (p. ej., inestabilidad política, sequía) y riesgos operativos, cuando puedan afectar la capacidad para implementar el proyecto (p.ej., cambio en el liderazgo organizacional o capacidad limitada de los socios). Una evaluación de los riesgos debiera calificar la probabilidad de ocurrencia de cada factor de riesgo, así como el impacto o severidad del factor de riesgo, en caso de ocurrir. El propósito del análisis de riesgos será identificar situaciones que pudieran afectar negativamente la capacidad del proyecto para implementar efectivamente sus estrategias clave o alcanzar sus objetivos de conservación, e identificar estrategias adicionales necesarias para mitigar o evitar dichos riesgos. En tal sentido, el análisis de riesgos es un insumo importante para la selección de estrategias (Paso 2A). Para documentar, calificar y clasificar los riesgos, se podrá utilizar una plantilla o matriz de evaluación de riesgos (definida, en ciertos casos, por la organización), que además ayudará a priorizar los esfuerzos para la gestión de riesgos y a reevaluar cada riesgo a medida que el proyecto avance.

PHOTO: PETER CHIRA / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

- **La estrategia de salida o cierre del proyecto,** para clarificar la duración del proyecto y definir cómo se asegurará la sostenibilidad de sus logros, una vez que haya finalizado. Si bien este elemento se incluye como parte del Paso 2C (elaboración del plan operativo) es importante considerar la sostenibilidad de los resultados y distintas opciones de salida desde las etapas iniciales de formulación del proyecto. Esto ayudará a asegurar que los planes de trabajo incluyan acciones específicas asociadas al cierre del proyecto y que estas puedan ajustarse, a medida que el proyecto avance. Ignorar estos factores podría conducir a expectativas poco realistas entre el equipo del proyecto y los actores clave, que podrían volverse cada vez más difíciles de manejar, a medida que pase el tiempo.

Los dos primeros componentes del plan operativo técnicamente constituirán la base del plan de trabajo y presupuesto general preliminar, los que se tratarán con mayor profundidad en el Paso 3. El nivel de detalle y formalidad del plan operativo dependerá del tamaño y nivel de complejidad de cada proyecto. Por lo general, los proyectos pequeños abordarán brevemente cada uno de estos asuntos, mientras que los proyectos más grandes o complejos requerirán un análisis más profundo y formal de cada tema.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

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

Al finalizar el Paso Planificar, el proyecto contará con todos los componentes de su plan estratégico (ver Figura 8). Dependiendo de sus necesidades, el equipo podrá compilar esta información en un plan o documento formal o, si se utilizara un software como Miradi, incorporar esta información en dicho programa y generar los planes y la documentación pertinente. Esto último facilitará la creación de un plan "vivo", que podrá actualizarse fácilmente a medida que avance el desarrollo del proyecto. También permitirá vincular datos del proyecto (p. ej., los presupuestos) con otros sistemas organizacionales

RECURSOS

En la página https://conservationstandards.org/resources/ podrá encontrar diversos recursos y ejemplos de casos reales asociados al Paso Planificar (*Plan* en inglés)

FOTO: PAULINA ARROYO / GORDON AND BETY MOORE FOUNDATION

3 IMPLEMENTAR

IMPLEMENTAR

En muchos sentidos, este es el paso más importante de todo el proceso de conservación. Es el momento de llevar a la práctica todo el esfuerzo de planificación realizado en los pasos anteriores. Este paso implica elaborar e implementar planes de trabajo específicos, a la vez que se aseguran los recursos, capacidades y socios necesarios y suficientes. Todo este trabajo deberá enmarcarse en el contexto de las políticas, procedimientos de la organización implementadora y sus procesos de toma de decisión para la aprobación de planes de trabajo y presupuestos.

Las personas encargadas de implementar un proyecto no siempre habrán estado involucradas en todos los pasos del proceso de planificación. Por ello, cuando un equipo documente claramente todas las decisiones tomadas durante la planificación, será más fácil incorporar nuevos miembros en esta nueva fase. A medida que avance la implementación, el equipo pasará por el Paso 3 varias veces y volverá a recorrer nuevamente todo el ciclo para adaptar sus planes y continuar la ejecución. Además de adaptar las acciones de conservación, será importante revisar y ajustar los análisis asociados (p. ej., el análisis situacional, la evaluación de riesgos y/o el análisis de actores). Esto podría ser útil, por ejemplo, para identificar la necesidad de agregar nuevas actividades al plan de trabajo para gestionar nuevos riesgos o para involucrar a nuevos actores clave.

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

En los pasos previos del ciclo de los *Estándares para la Conservación*, el equipo habrá desarrollado el plan estratégico de su proyecto, incluyendo el plan de acción, el plan de monitoreo y el plan operativo (Figura 8). En esta fase del ciclo, dichos planes generales se transformarán en planes más específicos que luego se implementarán de manera continua.

En la primera parte de este paso, a partir del plan estratégico del proyecto, el equipo y sus socios elaborarán un plan de trabajo de corto plazo que detalle el trabajo a realizar en los próximos meses, hasta un máximo de un año. Este plan de trabajo deberá especificar:

- Las actividades y tareas específicas requeridas para implementar las estrategias definidas en el plan estratégico. Además, deberá incluir actividades para el monitoreo del progreso y de las incertidumbres clave, así como actividades relacionadas con las funciones operacionales del proyecto (por ejemplo, participar en reuniones de equipo semanales);
- Quiénes serán responsables de implementar cada actividad y tarea y quién deberá rendir cuentas de su ejecución;
- Cuando se ejecutará cada tarea y cuál será la secuencia de actividades y tareas vinculadas; y
- Dónde se implementará cada una de las actividades y tareas.

Algunas organizaciones contarán con lineamientos acerca del período a ser cubierto por los planes de trabajo, pero, en general, será necesario preparar planes detallados para los siguientes tres a doce meses, que incluyan información menos detallada para el largo plazo. A medida que avance la implementación, el equipo podrá afinar esas estimaciones generales en estimaciones más precisas.

El plan de trabajo detallado servirá de base para desarrollar el cronograma o calendario del proyecto. Al elaborar el cronograma, será importante estimar el tiempo que cada integrante del equipo deberá dedicar al trabajo, según las necesidades del proyecto. El plan de trabajo ayudará a identificar la disponibilidad relativa de cada miembro (quiénes tendrán mayor disponibilidad y quiénes estarán más sobrecargados de trabajo). Esta información también será útil para desarrollar el presupuesto del proyecto. El ejemplo de la Figura 17 muestra la asignación de responsabilidades de un equipo para la ejecución de las actividades vinculadas a las estrategias y el monitoreo de un proyecto.

A medida que avance la implementación, el equipo deberá volver a revisar los supuestos del proyecto y actualizar el plan de trabajo, nuevamente enfocándose en las actividades más detalladas para los próximos meses. El plan de trabajo podrá registrarse en Miradi o presentarse bajo diferentes formatos, como una tabla, un diagrama de Gantt y/o un calendario.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

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

Figura 17.
Extracto de un plan de trabajo para un área marina que muestra la asignación del personal y unidades de trabajo

ITEM	ENE	FEBR	MAR	1º. TRIM.
CAMPAÑA PARA ELIMINAR CONSUMO DE SOPA DE ALETA DE TIBURÓN	**7**	**3,5**	**24**	**34,5**
TUB 1. Planificar campaña con CAI	7	1,5	1	9,5
AT: Anna Thomas	5	1	1	7
EM: Elena Martin	2	0,5	-	2,5
TUB 2. Implementar campaña de divulgación	-	-	15	15
AT: Anna Thomas	-	-	10	10
EM: Elena Martin	-	-	5	5
TUB M1. Revisar los registros de la campaña	-	-	2	2
AT: Anna Thomas	-	-	2	2
TUB M2. Descargar y analizar registros de la FAO	-	-	1	1
AT: Anna Thomas	-	-	1	1
TUB M3. Entrenar y apoyar a observadores locales	-	2	5	7
EM: Elena Martin	-	2	5	7
POLÍTICA PARA OBLIGAR EL USO DE BARRERAS PARA RATAS EN BARCOS VISITANTES	**4**	**2**	**1**	**7**

LEYENDA

- Estrategia
- Actividad
- Monitoreo

3B. Desarrollar y afinar el presupuesto del proyecto

Una vez que el equipo haya definido claramente las tareas y actividades que deberá implementar, estará en mejores condiciones para determinar los recursos necesarios. Tomando como base las necesidades de financiamiento estimadas inicialmente en el plan operativo (Paso 2C), junto con el plan estratégico y el plan de trabajo, el equipo podrá desarrollar estimaciones más afinadas de los costos de las diferentes actividades y las estrategias más amplias con las que se vinculan.

Para elaborar el presupuesto del proyecto, será importante trabajar estrechamente con el personal financiero o contable de la organización responsable. En muchos casos, el recurso más costoso del proyecto será el tiempo del personal. Adicionalmente, habrá que calcular otros gastos importantes (por ejemplo, infraestructura física, adquisición de vehículos, embarcaciones o maquinaria). También habrá que considerar otras funciones y recursos adicionales que podría requerir el proyecto, desde los costos asociados a la gestión y el monitoreo hasta las tareas de apoyo administrativo o logístico.

La Figura 18 muestra el plan de trabajo del ejemplo de la Figura 17 ampliado, para mostrarlos los gastos necesarios para implementar las estrategias y el monitoreo del proyecto. Al combinar estos costos con los costos del personal asignado a cada actividad, se obtiene el presupuesto total para cada ítem. En este ejemplo, los costos del personal y otros gastos se presentan de manera agregada para mostrar el costo total de cada actividad, de todas las actividades asociadas a una misma estrategia, y de todas las estrategias del proyecto. El presupuesto también incluye otros costos operacionales generales y gastos administrativos no directamente asociados con la implementación de una estrategia o actividad específica (*"overhead"*). Estos costos son importantes y habrá que asegurarse de incluirlos en el presupuesto.

Una vez desarrollado el presupuesto, será necesario identificar fuentes potenciales de financiamiento y preparar propuestas para los potenciales donantes. La información recopilada en el plan estratégico permitirá desarrollar propuestas de financiamiento robustas. En la mayoría de los casos, los proyectos requerirán financiación durante varios años, por lo cual la recaudación de fondos probablemente será un proceso continuo a través de las distintas iteraciones del ciclo de gestión del proyecto.

Figura 18.
Extracto del plan de trabajo de la Figura 17 ampliado para mostrar el detalle de los gastos y otros costos

	UNIDADES DE TRABAJO				COSTO				PRESUPUESTO TOTAL
ITEM	2017	2018	2019	TOTAL	2017	2018	2019	TOTAL	TOTAL
CAMPAÑA PARA ELIMINAR CONSUMO DE SOPA DE ALETA DE TIBURÓN	**36,5**	**14**	**9**	**59,5**	**5 000**	**1250**	**1250**	**8 100**	**13 625**
TUB 1. Planificar campaña con CAI	11,5	-	-	11,5	5 000	-	-	5 000	5 925
AT: Anna Thomas	8	-	-	8	-	-	-	-	400
EM: Elena Martin	3,5	-	-	3,5	-	-	-	-	525
Gastos de viaje para reunión	-	-	-	-	5 000	-	-	5 000	5 000
TUB 2. Implementar campaña de divulgación	15	5	-	20	-	-	-	-	1700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-		-	650
EM: Elena Martin	5	2	-	7	-	-	-	-	1050
TUB M1. Revisar los registros de la campaña	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
TUB M2. Descargar y analizar registros de la FAO	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
Compra de reporte	-	-	-	-	-	-	-	600	600
TUB M3. Entrenar y apoyar a observadores locales	7	4	4	15	-	1250	1250	2 500	4 750
EM: Elena Martin	7	4	4	15		-	-	-	2 250
Costos de viajes para colectar datos	-	-	-	-	-	1250	1250	2 500	2 500
OTROS COSTOS	-	-	-	-	**55 000**	**25 000**	**20 000**	**100 000**	**100 000**
EQUIPO	-	-	-	-	20 000	5 000	-	25 000	25 000
Computadoras	-	-	-	-	-	5 000	-	5 000	5 000
Vehículo	-	-	-	-	20 000	-	-	20 000	20 000
COSTOS OPERACIONALES	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000
Costos indirectos (Overhead)	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000

Además de la información proporcionada por el plan estratégico, el equipo podrá incorporar en sus propuestas de financiamiento e informes los resultados y aprendizajes que vaya obteniendo a partir de la implementación del proyecto. Esto permitirá mostrar a los donantes sus avances, aprendizajes y capacidad de adaptación. Al mismo tiempo, ofrecerá una oportunidad para ayudar a los donantes a entender el valor de apoyar iniciativas que apliquen el enfoque de los *Estándares para la Conservación*, desde el proceso de toma de decisiones estratégicas que informa el diseño y la planificación del proyecto, hasta el pensamiento crítico y la reflexión que acompañan el monitoreo, el análisis y la adaptación.

Idealmente, los recursos financieros para implementar las estrategias de mayor prioridad debieran buscarse y asegurarse desde el inicio del proceso. En la práctica, los equipos tendrán que ajustarse a las oportunidades de recursos disponibles y las restricciones existentes, por lo cual el financiamiento inicial muchas veces se enfocará en algunas estrategias de prioridad media o menor. Esto no será problemático, mientras no se pierdan de vista las estrategias de alta prioridad y se continúe buscando el financiamiento que permita implementarlas tan pronto como sea posible.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Presupuesto del proyecto
- Identificación de fuentes potenciales de financiamiento
- Propuestas para el financiamiento elaboradas y presentadas a los donantes
- Recursos financieros asegurados

FOTO: TIM LAMAN/ WWF

3C. Implementar los planes

La siguiente etapa, la más importante del Paso 3, será implementar el plan estratégico y el plan de trabajo detallado, de acuerdo con el cronograma y el presupuesto del proyecto. Esto incluye la implementación de las estrategias y las actividades de monitoreo. Antes de pasar a la fase de implementación, es beneficioso realizar una reunión o taller de arranque con el equipo del proyecto, especialmente cuando se incorporen nuevos integrantes. Esto ayudará a fomentar el espíritu de equipo y asegurar que todos se familiaricen con el diseño del proyecto, su presupuesto, las condiciones contractuales de los donantes, las políticas internas y otros asuntos relevantes. Será fundamental que el

equipo de implementación participe en estas reuniones desde el inicio y repetirlas regularmente durante la ejecución del proyecto. Esto ayudará al equipo a monitorear regularmente el progreso, mantenerse en contacto y apoyarse mutuamente.

Para monitorear el progreso en la implementación, podría ser útil emplear herramientas de seguimiento del progreso (*tracking tools* en inglés). Preparar informes cortos sobre los avances en la implementación regularmente, permitirá realizar reflexiones más detalladas y profundas en etapas posteriores y ayudará al equipo en la presentación de informes para los donantes y patrocinadores del proyecto. Anualmente (o más frecuentemente), será importante cotejar los avances del proyecto con la teoría de cambio y las cadenas de resultados (ver Paso 4B por más detalles). Las Figuras 19 y 20 muestran diferentes formatos para informar sobre el progreso de las acciones, según las preferencias de las audiencias.

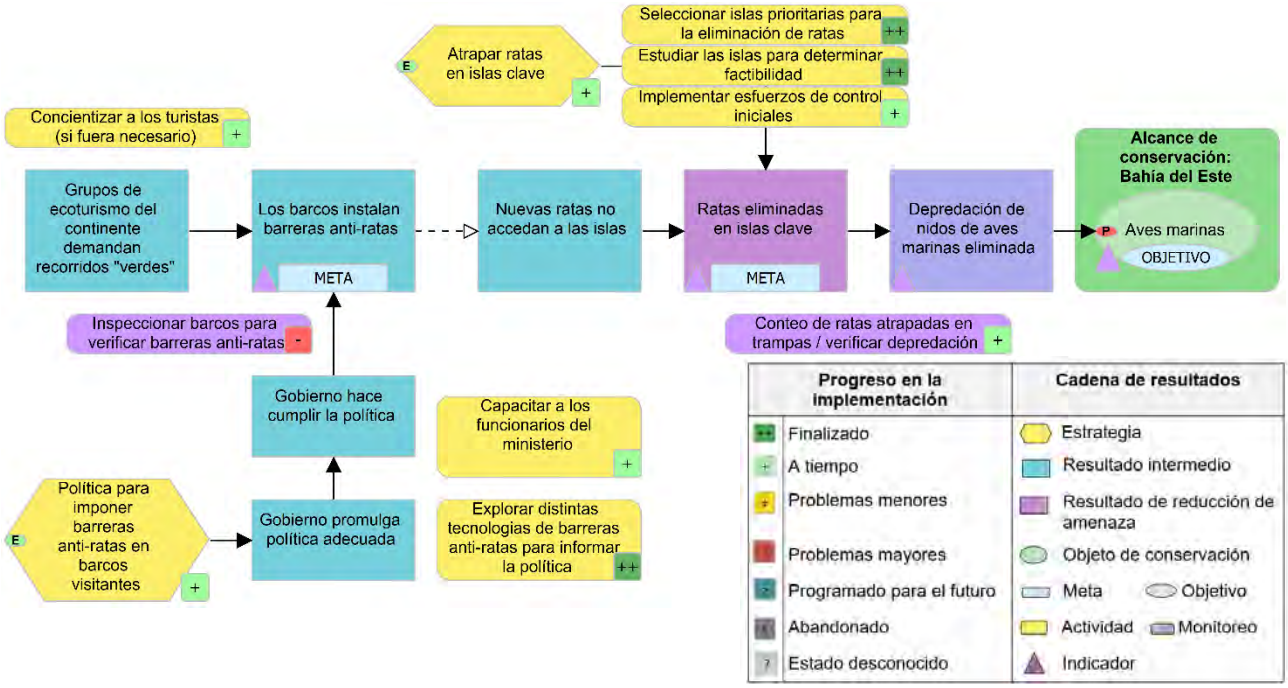
Figura 19.
Ejemplo de informe de avance de las acciones en formato tabla

ITEM	PROGRESO	DETALLES DEL PROGRESO
CAMPAÑA PARA ELIMINAR EL CONSUMO DE SOPA DE ALETA DE TIBURÓN	encaminado	-
TIB 1. Planificar campaña con CAI	concluído	Planeamiento de campaña concluido
TIB 2. Implementar campaña de divulgación	encaminado	Ya iniciado, pero necesita más esfuerzo
TIB M1. Revisar los registros de la campaña	problemas menores	Aun con dificultades para establecer un proceso confiable de toma de datos
TIB M2. Descargar y analizar registros de la FAO	problemas menores	Datos del último trimestre aún no colectados
TIB M3. Entrenar y apoyar a observadores locales	programado	-
ELIMINACIÓN DE RATAS	problemas mayores	Estrategia de captura encaminada, pero aún no es claro si las barreras están evitando la reintroducción.
2A. ATRAPAR RATAS EN ISLAS CLAVE	encaminado	-
2B. POLÍTICA PARA IMPONER BARRERAS PARA RATAS EN BARCOS VISITANTES	encaminado	-
RAT 1-1. Investigar tecnologías de barreras para ratas para informar la política.	encaminado	Información de barreras para ratas lista y disponible para iniciar capacitación.
RAT 1-2. Capacitar personal del ministerio	concluído	Las organizaciones no están respondiendo a nuestras llamadas.
RAT 1-3. Sensibilizar a los turistas (si es necesario)	encaminado	Iniciando implementación del trabajo

LEYENDA

- Estrategia
- Actividad
- Monitoreo

Figura 20.
Ejemplo de informe del progreso de las acciones mediante una cadena de resultados



Durante la implementación, el equipo (y/o un equipo de evaluación) irá recogiendo los datos del monitoreo. Para ello, será fundamental configurar los sistemas de recolección, almacenamiento y acceso a los datos para facilitar los análisis futuros. Cuando se trate de proyectos muy pequeños, podría ser suficiente utilizar un sistema simple en papel. Para proyectos que involucren un gran número de personas o con una duración prolongada, probablemente será necesario trabajar con otros departamentos o dependencias dentro de la organización para garantizar que los sistemas de gestión de datos utilizados por el proyecto interactúen correctamente con los sistemas existentes y para identificar cualquier ajuste necesario. En ciertos casos, podría ser apropiado incluir en el plan de trabajo y presupuesto del proyecto el tiempo y los recursos requeridos para configurar estos sistemas. Antes de pasar al Paso 4 (Analizar y Adaptar), el equipo deberá asegurarse de que los datos se hayan recopilado y verificar su completitud y precisión. La Figura 21 muestra un ejemplo de datos de monitoreo sintetizados en Miradi.

El Paso 3 (Implementar) probablemente continuará desarrollándose mientras el equipo atraviesa periódicamente los Pasos 4 y 5 para analizar el progreso y adaptar su proyecto. Al igual que los demás pasos, el Paso 3 también comprende un proceso iterativo.

Figura 21
Ejemplo de datos de monitoreo sintetizados en Miradi

ITEM	DETALLES	FECHA DE MEDICIÓN	VALOR MEDIDO	TENDENCIA	FUENTE
2. ELIMINACIÓN DE RATAS	El monitoreo hecho por investigadores de la universidad muestra que las ratas están atacando los nidos de aves marinas en islas clave.	-	-	-	-
E. POBLACIONES DE AVES MARINAS SALUDABLES Y ANIDANDO	Para el 2025 hay al menos 750 parejas reproductivas de frailecillos en las islas de la Bahía del Este	-	-	-	-
E1. Número de parejas reproductivas de frailecillos		19/mar/2016	210	Gran disminución	evaluación intensiva
		02/mar/2008	1200	sin cambio (flat)	evaluación intensiva
RAT 1. LOS BARCOS TIENEN INSTALADAS LAS BARRERAS PARA RATAS	Para junio del 2018, todos los barcos de turismo que visitan las islas de la Bahía del Este tienen barreras efectivas para ratas instaladas.	-	-	-	-
Rat 1. Porcentaje de barcos de turismo con barreras para ratas instaladas	Porcentaje de todos los barcos de turismo que visitan las islas que tienen instaladas barreras efectivas para ratas.	30/jun/2016	0	no especificado	evaluación rapida
RAT 2. RATAS ELIMINADAS DE ISLAS CLAVE	Para junio del 2019, las ratas estan eliminadas de todas las islas usadas para reproducción	-	-	-	-
Rat 2a. Número de ratas capturadas en trampas	El número total de ratas capturadas en una semana en trampas instaladas, por cada isla. Se asume que son necesarias 3 semanas sin ratas capturadas para tener certeza que las poblaciones de ratas han sido eliminadas.	31/mar/2018	decenas	Disminución leve	levantamiento rápido

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Implementación del plan estratégico (plan de acción, plan de monitoreo y plan operativo) y plan de trabajo, de acuerdo con el presupuesto y cronograma del proyecto
- Desarrollo de sistemas para almacenar y acceder a los datos
- Informes del progreso del proyecto para la organización, los donantes y otros grupos de interés
- Datos del monitoreo colectados e ingresados en los sistemas

RECURSOS

En la página https://conservationstandards.org/resources/ podrá encontrar diversos recursos y ejemplos de casos reales asociados al Paso Implementar (*Implement* en inglés)

4 ANALIZAR YADAPTAR

FOTO: NATURE CONSERVANCY OF CANADA

ANALIZAR Y ADAPTAR

Este paso de los *Estándares para la Conservación* consiste en gestionar los datos a medida que se van capturando y analizarlos regularmente para transformalos en información y conocimientos útiles (Figura 22). En particular, será necesario analizar los resultados, supuestos básicos, incertidumbres clave y datos operacionales y financieros relevantes del proyecto y luego adaptar el plan de trabajo según se entienda necesario. Con frecuencia los gestores de proyectos subestiman el tiempo requerido para completar este paso y al final se encuentran con una gran cantidad de datos que no llegaron a analizarse o utilizarse.

Figura 22.
Esquema de la base de evidencia para abordar una pregunta de interés

Fuente: Adaptado de Salafsky et al. 2019. Defining and Using Evidence in Conservation Practice

El nivel de complejidad de los análisis podrá variar, desde muy simples y rápidos hasta extremadamente complejos e intensivos en materia de tiempo. Al igual que en la selección de los métodos de monitoreo, el nivel de los análisis deberá ser adecuado para el nivel de evidencia requerido para atender las necesidades de información de las audiencias y la situación del proyecto.

4A. Preparar los datos para el análisis

El análisis es el proceso que permite transformar los datos brutos en información útil. Esto no debiera limitarse a un momento puntual en la vida de un proyecto. Para poder entender qué está ocurriendo con el proyecto mientras se está implementando y realizar los ajustes que permitan adaptarse a tiempo, es fundamental colectar y analizar los datos del monitoreo regularmente como parte del trabajo rutinario del equipo, utilizando los sistemas de gestión de datos establecidos en el Paso 3. Preparar los datos para el análisis, en realidad, es un proceso continuo entre los Pasos 3 y 4. El equipo debiera registrar, almacenar, procesar y respaldar sistemáticamente todos los datos del proyecto, incluyendo datos programáticos, operacionales y financieros. Este trabajo será más sencillo cuando los datos brutos se verifiquen, depuren y codifiquen sistemáticamente, a medida que se vayan recopilando. Idealmente, los sistemas debieran ser capaces de administrar y presentar los datos del monitoreo para atender

fácilmente las necesidades de información clave definidas en el plan estratégico. Por ejemplo, si un equipo necesitara conocer el número de nuevos permisos emitidos para construcciones en áreas estatales de interés para la conservación (ver Figuras 12 y 16), los sistemas debieran permitir verificar fácilmente la meta correspondiente (en el ejemplo: *"Para mediados de 2024, la totalidad de los permisos para nuevas construcciones evitan la construcción en áreas estatales de interés para la conservación"*).

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Datos clave del proyecto adecuadamente registrados, almacenados, procesados y respaldados regularmente

4B. Analizar y reflexionar sobre los resultados

Un aspecto fundamental de las buenas prácticas de conservación (según lo establecido en los *Estándares para la Conservación*) es analizar sistemática y regularmente si el proyecto está en camino de alcanzar sus objetivos y metas. Los datos del monitoreo ayudarán a cubrir vacíos de conocimiento, determinar si se han logrado los resultados intermedios esperados y evaluar si el proyecto está encaminado para alcanzar el éxito a largo plazo. Además de los datos del monitoreo, el equipo debiera tomar en cuenta los datos y resultados de todas las evaluaciones del proyecto. Analizar los datos del monitoreo (así como los datos o resultados de las evaluaciones) ayudará al equipo a comprobar si los supuestos centrales definidos en las etapas de planificación (especialmente en el análisis situacional y las teorías de cambio) son válidos y se verifican en la realidad. Este conocimiento también ayudará a entender por qué ciertas acciones han resultado exitosas o han fracasado. Al poner a prueba y reflexionar sobre los supuestos centrales de su teoría de cambio, el equipo estará mejor posicionado para adaptarse y ajustar las acciones del proyecto según sea necesario. Además, los conocimientos y experiencia adquiridos de esta manera podrán alimentar las bases de evidencia más amplias y, de esta manera, ayudar a informar otros esfuerzos de conservación.

Para garantizar que el equipo utilice el plan y los datos del monitoreo para aprender y adaptarse, será necesario revisar y reflexionar sobre el proyecto de forma regular, aproximadamente cada seis a 12 meses. En estas instancias de análisis y reflexión el equipo debiera abordar los siguientes puntos:

- ¿Está encaminada la implementación de las acciones del proyecto? En caso negativo, ¿por qué no? ¿Qué ajustes habría que hacer? (ver nuevamente las Figuras 19 y 20)
- ¿Se están logrando los resultados esperados, así como los objetivos y metas asociados a los resultados clave? En caso negativo, ¿por qué no? ¿Existen otras variables contextuales que pudieran estar influyendo sobre los resultados del proyecto? ¿Qué ajustes habría que hacer? (ver Figura 23)
- ¿Se han abordado otras necesidades de información prioritarias? (incluyendo incertidumbres clave y cambios en el contexto, representados por líneas punteadas y signos de interrogación en el modelo situacional y los diagramas de cadenas de resultados). Si así fuera, ¿qué conclusiones es posible sacar? Por ejemplo, ¿habría que realizar algún ajuste? Si aún no se han atendido esas necesidades de información, ¿siguen siendo prioritarias? Y si siguieran siéndolo, ¿cómo se las abordará en el futuro?

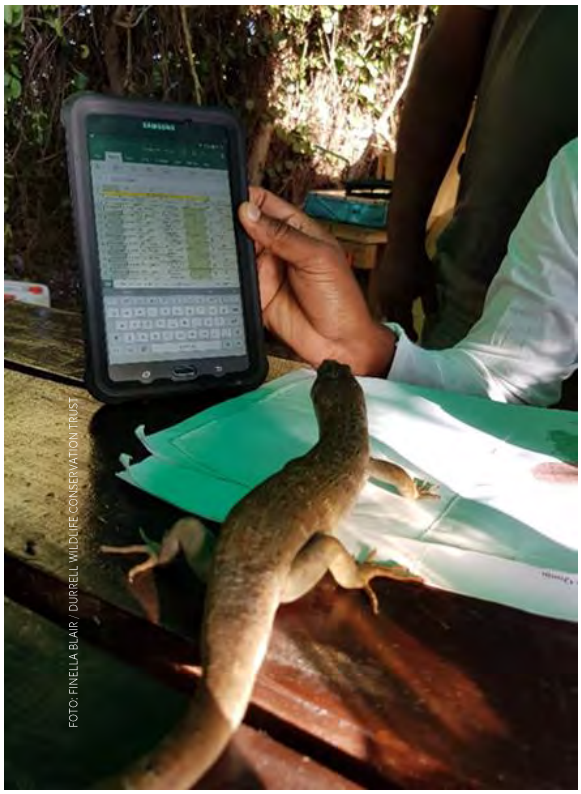
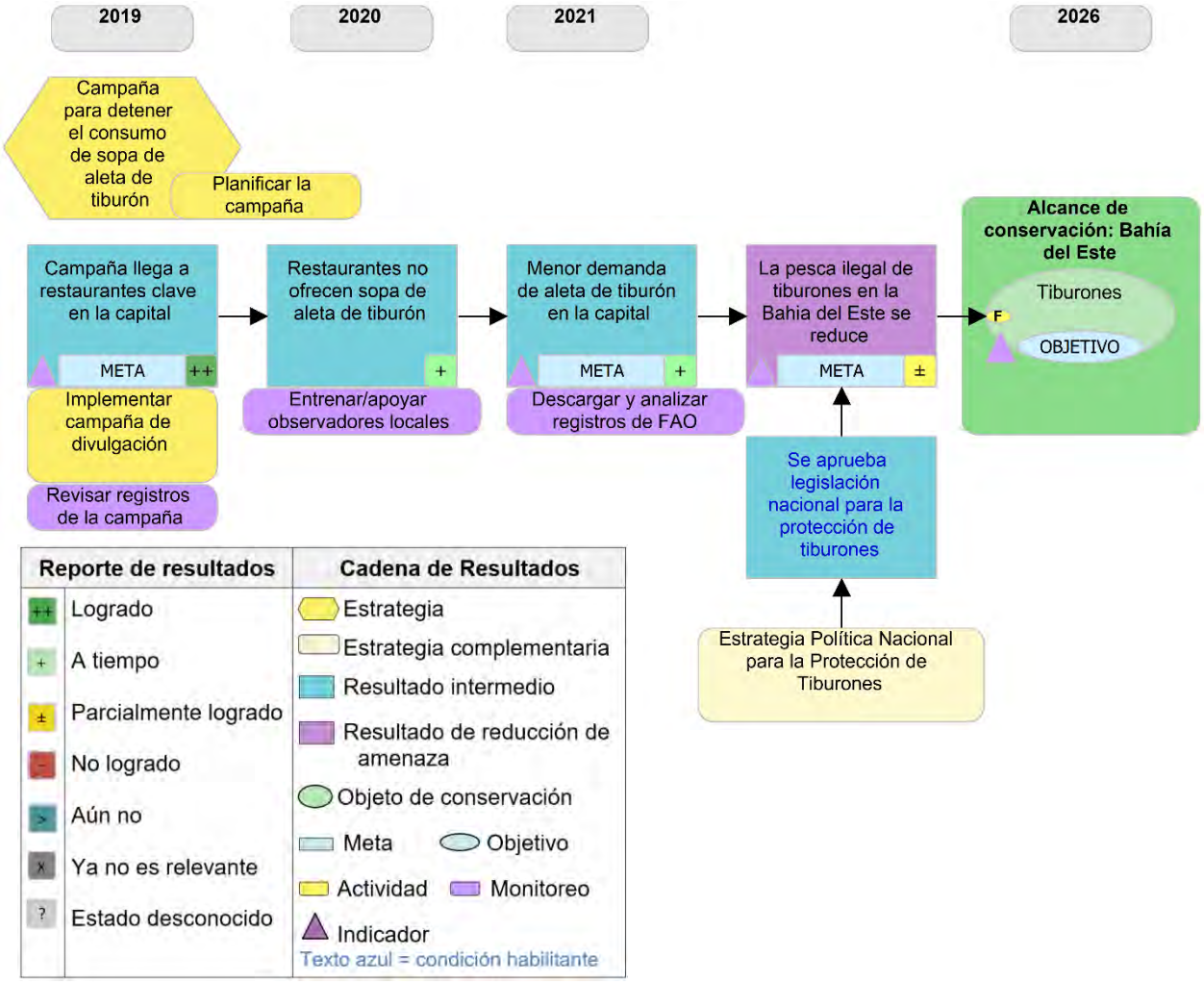


FOTO: FINELLA BLAIR / DURRELL WILDLIFE CONSERVATION TRUST

Figura 23.
Ejemplo de cadena de resultados con indicadores del progreso de tipo semáforo



También será importante analizar si los procesos operacionales que respaldan al proyecto están funcionando adecuadamente. Por ejemplo, el proyecto podría haber seleccionado las estrategias óptimas para abordar las amenazas y oportunidades que afectan a sus objetos de conservación, pero el equipo podría no estar operando eficientemente por falta de capacidades o por no tener el apoyo administrativo o financiero necesario. Por ello, el análisis debiera explorar en qué medida:

- Se cuenta con recursos suficientes (financieros, humanos, administrativos, políticos) para llevar a cabo el proyecto
- Los miembros del equipo tienen las capacidades adecuadas para implementar el proyecto eficientemente
- Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento necesario (espacio de oficina, vehículos, computadoras, etc.)
- El equipo está funcionando sin problemas entre sus miembros (p. ej., comunicación, delegación de responsabilidades, etc.).

Para promover el aprendizaje y la comunicación efectiva, será necesario involucrar a las personas adecuadas en los análisis y/o compartir los resultados preliminares con ellos. Como regla general, los análisis debieran contar con la participación de los miembros del equipo del proyecto, teniendo en cuenta su entendimiento profundo acerca del proyecto y la situación general. Dependiendo del contexto y cuando sea apropiado, los propios miembros del equipo podrán realizar los análisis o ayudar a revisar e interpretar sus resultados. Sin embargo, habrá de asegurarse de tomar las medidas necesarias para evitar posibles sesgos en la interpretación de los hallazgos. Por ello, será fundamental contar con los aportes de otros actores, expertos externos o aquellos con otras perspectivas, a fin de lograr una interpretación equilibrada de los resultados del monitoreo.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

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

FOTO: GREG ARMFIELD, WWF-UK

4C. Adaptar el plan estratégico

Al recopilar y analizar los datos como parte de las actividades rutinarias de monitoreo, el equipo podrá determinar cuán efectivas están siendo sus intervenciones y qué ajustes habría que hacer para alcanzar las metas y objetivos del proyecto más eficientemente. Para finalizar este paso, el equipo utilizará lo aprendido a partir de los análisis y discusiones para ajustar/modificar y optimizar la cartera de estrategias y actividades del proyecto, según sea necesario. Esta es la esencia de las buenas prácticas en conservación.

Todo el trabajo de planificación realizado en las etapas previas no fue concebido como un evento único, que no volverá a revisarse o utilizarse en etapas posteriores. Por el contrario, a fin de aprender y seguir mejorando la efectividad del proyecto, será preciso revisar sus parámetros y supuestos centrales, así como el plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto, y ajustarlos cuando sea necesario. En consecuencia, el equipo determinará si habrá que actualizar algunas o todas las secciones de su plan estratégico para reflejar lo aprendido.

Los aprendizajes e ideas para mejorar la efectividad del proyecto podrán surgir de las discusiones internas del equipo, de los hallazgos de las auditorías o evaluaciones formales del proyecto, de la retroalimentación brindada por actores externos familiarizados con el trabajo del proyecto y/o de los resultados de investigaciones relevantes para su contexto.

A medida que el equipo vaya realizando ajustes y cambios, deberá documentar la justificación y/o evidencia que los respalde para que otras personas puedan entender qué se ha aprendido y el porqué de esos cambios. Esto también será un insumo importante para el Paso 5 (Compartir). Como nota final, cabe señalar que un equipo podría concluir, a partir de sus análisis, que parte de lo que ha venido haciendo está funcionando bien y que no necesitará realizar ningún ajuste. No obstante, lo importante será dedicar el tiempo necesario para esa reflexión y análisis, para poder entender dónde sí será necesario adaptarse.

LOS PRODUCTO DE ESTE PASO INCLUYEN

- Revisión de los documentos del proyecto (incluyendo el plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto)
- Documentación de la evidencia, las discusiones y las decisiones

RECURSOS

En la página https://conservationstandards.org/resources/ podrá encontrar diversos recursos y ejemplos de casos reales asociados al Paso Analizar y Adaptar (*Analyze & Adapt* en inglés)

FOTO: MATT MUIR / US FISH AND WILDLIFE SERVICE

5 COMPARTIR

FOTO: LUIS BARRETO / WWF-UK

COMPARTIR

Este último paso en el ciclo de los *Estándares para la Conservación* involucra compartir lecciones y productos formales de comunicación con las audiencias clave del proyecto (internas y externas), brindar y recibir comentarios y retroalimentación y promover una cultura de aprendizaje. Fomentar el aprendizaje dentro del equipo y con los socios y actores clave del proyecto es esencial en este enfoque, pues las lecciones aprendidas a partir del trabajo realizado serán un insumo importante para cada paso en la siguiente iteración del ciclo del proyecto. También será importante promover el aprendizaje a nivel institucional y, en general, a nivel de la comunidad de conservación más amplia. Con esto en mente, los *Estándares para la Conservación* incluyen prácticas que los proyectos y las organizaciones podrán adoptar para contribuir a fomentar esa cultura de aprendizaje e intercambio.

5A. Documentar lo aprendido

A medida que un proyecto recorra el ciclo de los *Estándares para la* Conservación, el equipo debiera asegurarse de ir documentando regularmente los resultados logrados y los aprendizajes y conocimientos adquiridos, y compartiéndolos para aportar a las bases de evidencia apropiadas. En gran medida, durante el Paso 4 , ya se habrán generado numerosos resultados y lecciones en función a las necesidades de información definidas en el Paso 2B. En el Paso 5A, el equipo se asegurará de documentar dichas lecciones y dar seguimiento a las necesidades de información aún no respondidas, de manera que, en el futuro, se encuentren disponibles para el equipo, la organización y la comunidad de conservación en su conjunto.

Estos resultados y conocimientos podrán documentarse formal e informalmente, por ejemplo, en una publicación revisada por pares (arbitrada), mediante sistemas de datos en línea, o en un cuaderno de registro escrito a mano. Una manera sencilla para almacenar un listado abierto de lecciones aprendidas es usar documentos y hojas de cálculo en línea, que los miembros del equipo puedan consultar y actualizar a lo largo del tiempo. Comúnmente, los equipos enfrentarán dificultades para realizar la documentación de sus aprendizajes debido, fundamentalmente, a las presiones del trabajo diario y los plazos del proyecto. Por ello, será fundamental que los responsables del equipo y la organización provean el tiempo y los incentivos para que el equipo pueda realizar adecuadamente esta tarea.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Documentación de los resultados y conocimiento clave

5B. Compartir lo aprendido

Al documentar la evidencia generada y las lecciones aprendidas, el equipo podrá recordar más fácilmente, año a año, qué se ha hecho, qué funcionó, qué no funcionó y qué se prevé hacer en el futuro. Esto será de utilidad para el equipo actual en el largo plazo (por ejemplo, para evitar repetir errores pasados) y garantizará que el nuevo personal que se incorpore al proyecto cuente con un registro de lo realizado y aprendido. Cuando se utilice algún software de gestión de proyectos, como Miradi y Miradi Share, el equipo podrá registrar los comentarios en los pasos relevantes del proceso y así asegurar que esos comentarios formen parte del registro histórico del archivo del proyecto.

Por otra parte, el equipo podrá compartir sus hallazgos con otros colegas de la conservación alrededor del mundo mediante la elaboración de productos de comunicación formales y dirigidos. Documentar y compartir los aprendizajes de un proyecto permitirá que profesionales y expertos que se encuentren trabajando en contextos similares o utilizando herramientas semejantes puedan beneficiarse de la experiencia del equipo, evitar problemas que este debió enfrentar y, en última instancia, lograr sus objetivos de conservación más eficazmente. Existe una gran variedad de opciones para compartir los hallazgos de un proyecto de manera amplia. Entre ellas, contribuir con las bibliotecas de evidencias, publicar en revistas científicas, publicar las lecciones en el sitio web del proyecto o la organización responsable, compartir los aprendizajes a través de las redes sociales o presentar las experiencias del equipo en talleres y conferencias. Si bien estos estándares presentan la comunicación como el paso final del ciclo, en la práctica los equipos debieran prepararse mucho antes para comunicar los resultados y toda información relevante de su proyecto.

Por ejemplo, en el Paso 2B, se habrán identificado las audiencias para el monitoreo y sus necesidades de información. Para llegar efectivamente a esas audiencias, el equipo necesitará desarrollar una estrategia clara de comunicación y difusión. Esto involucra definir qué evidencia y qué lecciones se desea comunicar a cada una de esas audiencias prioritarias (en función a sus intereses), determinar y seleccionar los formatos/medios de comunicación más adecuados para llegar a cada una de ellas y, finalmente, elaborar y distribuir sus productos de comunicación. Por ejemplo, para compartir regularmente las lecciones del proyecto con sus audiencias internas (p. ej., el equipo y sus socios), se podrían utilizar medios de comunicación informales, como correo electrónico o llamadas telefónicas. Al compartir las lecciones del proyecto, el equipo deberá asegurarse de proveer:

- Recomendaciones de gestión claras (basadas en sus análisis) dirigidas a las personas adecuadas;
- Información adicional que ayude a respaldar las recomendaciones e interpretar los resultados; y
- Alternativas y contingencias basadas en los resultados.

Para comunicar y compartir las lecciones del proyecto con audiencias externas (por ejemplo, donantes, otros profesionales y público en general), probablemente se emplearán medios de comunicación más formales, como paneles de datos (“*dashboards*”), informes, presentaciones, videos o documentos académicos. El equipo debiera probar y evaluar cada producto previamente, para determinar su efectividad para comunicar los mensajes a la audiencia específica y para aprender cómo podría mejorar sus esfuerzos de comunicación en el futuro. Nuevamente, es importante recordar que tanto el monitoreo como el aprendizaje y la adaptación tienen lugar en todas las etapas del ciclo del proyecto.

Finalmente, el equipo también debiera considerar las experiencias de otras personas de la comunidad de conservación, como fuentes de información y aprendizaje para su proyecto. En efecto, algunas de las mejores fuentes de lecciones para un proyecto son las experiencias de otros colegas.

FOTO: PHYLLIS RACHLER / WWF-INTERNATIONAL

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Afinar las audiencias clave, si fuera necesario, y sus necesidades de información y modos de comunicación preferidos
- Comunicación regular con los miembros del equipo del proyecto y otros actores y grupos de interés clave
- Contribución a las bases de evidencia
- Elaboración y distribución de productos de comunicación adecuados

5C. Fomentar un ambiente de aprendizaje

El último sub-paso en el ciclo de las buenas prácticas para la conservación involucra fomentar una cultura de desempeño y aprendizaje dentro del equipo del proyecto, en la organización responsable y sus socios, y entre los profesionales y expertos de la conservación a nivel global. Promover esta cultura en todos los niveles será fundamental para garantizar que todas las partes puedan aprender y beneficiarse de la experiencia del equipo. Si bien esto se presenta como el último paso, en la práctica el equipo y la organización responsable debieran cultivar una cultura de aprendizaje desde el inicio del proceso (cabe recordar que este concepto fue presentado al inicio del documento, como un principio general de estos estándares).

Para poder aplicar efectivamente los *Estándares para la Conservación*, el equipo necesitará trabajar en un entorno de proyecto que promueva la conservación basada en evidencia y el manejo adaptativo. Esto significa que el equipo y la organización puedan reflexionar, solicitar y ofrecer comentarios o retroalimentación de manera regular. Esta retroalimentación podrá ser tanto formal como informal y provenir de los integrantes del equipo o de otros miembros del personal de la organización. Alternativamente, la retroalimentación podrá surgir de mecanismos externos, tales como las evaluaciones (que analizan un proyecto con relación a sus metas y objetivos) y las auditorías (que evalúan un proyecto con relación a un conjunto de estándares de proceso, como los descritos en este documento). Crear un ambiente de aprendizaje requerirá que el equipo esté abierto a recibir comentarios y opiniones externas, que puedan brindarle perspectivas nuevas y esclarecedoras.

Fomentar un ambiente de aprendizaje no es tarea sencilla. Requiere contar con líderes y donantes capaces de entender la necesidad de reasignar recursos limitados, desde acciones a corto plazo hacia el trabajo a largo plazo que caracteriza a la conservación basada en evidencia y la manejo adaptativo. A menudo, también implica permitir que los profesionales puedan tomar ciertos riesgos y cuestionar la sabiduría convencional asociada a ciertas herramientas y estrategias de conservación, lo cual requiere el respaldo y la seguridad institucional de que la innovación y el cuestionamiento de los supuestos son valorados dentro de la organización. Por último, crear un ambiente de aprendizaje también requiere el compromiso de compartir tanto los éxitos como los fracasos con otros profesionales y expertos a nivel global, de manera de crear verdaderas comunidades de práctica. Desde esta óptica, la propia comunidad de los *Estándares para la Conservación* podría beneficiarse del intercambio de sus experiencias, desafíos y éxitos en la aplicación de estos estándares dentro de sus organizaciones y agencias. Esto, a su vez, ayudaría a la comunidad de los *Estándares para la Conservación* a aprender cómo institucionalizar, mejorar y adaptar los propios estándares.

LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Retroalimentación regular, compartida de manera formal o informal
- Auditorías, según corresponda, para evaluar el cumplimiento de las buenas prácticas para la conservación
- Compromiso demostrado por parte de los líderes y el personal hacia una cultura de aprendizaje e innovación
- Un ambiente seguro para fomentar la experimentación y cuestionar el *status quo*
- Un compromiso para compartir tanto los éxitos como los fracasos con colegas de la conservación a nivel mundial

RECURSOS

En la página https://conservationstandards.org/resources/ podrá encontrar diversos recursos y ejemplos de casos reales asociados al Paso Compartir (*Share* en inglés).

CERRAR EL CICLO

FOTO: NATURE.CONSERVANCY.CANADA

CERRAR EL CICLO

En este documento presentamos los *Estándares para la Conservación* como un ciclo al cual cualquier equipo puede ingresar en el paso más apropiado para la situación particular en que se encuentre su proyecto. Por ejemplo, un equipo que esté comenzando un nuevo proyecto podría recorrer los Pasos 1 y 2 con bastante rapidez (quizás, durante un taller de 4 o 5 días) para esbozar el plan estratégico básico de su proyecto. Más adelante, durante el inicio del trabajo de implementación del proyecto (Paso 3), podría regresar a los Pasos 1 y 2 para completar o profundizar alguno de los procesos y/o productos asociados. Luego, entre seis y doce meses más tarde, el equipo podría empezar a realizar sus primeros análisis (Paso 4) y utilizar los resultados de ese trabajo para elaborar sus primeros productos de comunicación (Paso 5). Sin embargo, otros equipos podrían ingresar al ciclo en una etapa posterior (por ejemplo, en el Paso Analizar y Adaptar, para entender si lo que han venido desarrollado está funcionando). Con el tiempo, el equipo podría volver a los pasos iniciales para revisar las decisiones tomadas y los supuestos y hacerlos más explícitos.

Como muestra el diagrama del ciclo de los *Estándares para la Conservación*, una vez que el equipo culmine el Paso 5, deberá regresar al Paso 1. Este enfoque no pretende que el trabajo se prolongue en un ciclo sin fin. Por el contrario, su propósito es recordar que la conservación basada en evidencia y el manejo adaptativo son procesos dinámicos, que requieren un aprendizaje y mejoramiento continuo a través del tiempo. Por ejemplo, el equipo debiera tratar de responder ciertas preguntas, tales como: Dados los resultados del análisis de datos y la evidencia general ¿se debería volver a revisar la visión y objetivos de conservación? ¿Existen nuevos factores o relaciones no consideradas anteriormente y que ahora debieran agregarse al modelo situacional o abordarse mediante una meta u objetivo específico? ¿Han cambiado las audiencias prioritarias o sus necesidades de información? ¿Sería necesario modificar el plan de monitoreo? ¿Sería necesario adaptar el plan operativo, incluyendo la estrategia de salida del proyecto, para contribuir a la sostenibilidad de los resultados?

Cerrar el ciclo implica recorrer repetidamente los distintos pasos del ciclo del proyecto para determinar si será necesario complementar o desarrollar con mayor profundidad ciertos productos o procesos a través del tiempo. Esta es la esencia de transformar la gestión tradicional en una verdadera conservación basada en evidencia y un manejo adaptativo.

ANEXOS

ANEXO 1. GLOSARIO

En el campo de la planificación para la conservación existe un debate de larga en torno a la definición de varios términos técnicos, como objetivos, metas, actividades, hitos, productos y resultados. Por ello, es común que diferentes personas, organizaciones, agencias y proyectos asignen diferente significado a un mismo término, según la terminología empleada. Dada la falta de una terminología universalmente acordada, es fundamental que todos los miembros del equipo de un proyecto y las personas con quienes trabajen tengan una comprensión clara y común de la terminología, cualquiera sea la definición de los términos que decidan utilizar. Para evitar posibles confusiones a causa de la terminología, este Glosario presenta y define una serie de términos y conceptos, tal como son entendidos en esta versión de los *Estándares para la Conservación*. Los términos han sido seleccionados cuidadosamente, se subrayan cuando aparecen por primera vez en el documento y se usan consistentemente a partir de ese momento.

Acción –Término genérico usado comúnmente para referirse al trabajo de conservación. En el contexto de los *Estándares para la Conservación* es un término colectivo que engloba estrategias, actividades y tareas asociadas.

Actividad – Una acción específica o conjunto de tareas emprendidas por el personal de un proyecto y/o sus socios para alcanzar una o más metas (ver su relación con las estrategias más adelante).

Actor – Toda persona, grupo o institución con interés en o capacidad para influir sobre los recursos naturales del área del proyecto y/o que podría potencialmente verse afectado -favorable o desfavorablemente- por las acciones del proyecto. (También llamados "grupos de interés"). Los actores clave son aquellos cuya participación es indispensable para poder alcanzar los objetivos y metas y lograr el éxito del proyecto.

Alcance – El foco geográfico o temático general de un proyecto. En otros enfoques también se conoce como ámbito.

Amenaza – Actividad humana que, directa o indirectamente, afecta negativamente a uno o más objetos de conservación. Generalmente las amenazas se relacionan con uno o más actores. (Ver también amenaza directa y amenaza indirecta.)

Amenaza crítica – Aquellas amenazas directas que han sido priorizadas para abordar por el proyecto.

Amenaza directa – Actividades humanas que, de forma directa, causan degradación en uno o más objetos de conservación; por ejemplo, tala ilegal o pesca no sostenible (comparar con amenaza indirecta). Generalmente se encuentran vinculadas a uno o más actores. También pueden ser fenómenos naturales alterados por la actividad humana (por ejemplo, incremento en el número de tormentas extremas debido al cambio climático). En esta versión, amenaza directa es sinónimo de fuente de presión (o también, fuente de estrés).

Amenaza indirecta – Un factor identificado en el análisis situacional de un proyecto como impulsor de una amenaza directa; por ejemplo, "políticas de extracción maderera" o "demanda pesquera". (Comparar con amenaza directa). A veces llamada causa subyacente o causa raíz.

Análisis situacional – Un proceso que ayuda al equipo de un proyecto a alcanzar una comprensión común acerca del contexto de este. Incluye una descripción de las relaciones entre el ambiente biológico y los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales, así como los actores asociados con los objetos que se desea conservar. Dependiendo de la escala del proyecto y los recursos disponibles, un análisis situacional puede incluir un estudio detallado sobre el área o problema y una revisión minuciosa de la evidencia existente o una descripción menos formal basada en la información proporcionada por aquellos familiarizados con el área o problema.

Aprendizaje – Proceso mediante el cual un proyecto documenta explícitamente sus necesidades de información a través del ciclo del proyecto y utiliza el conocimiento adquirido a partir de su trabajo (tanto sus aciertos como sus errores) para mejorar sus estrategias, planes y actividades. En tal sentido, el aprendizaje es tanto un proceso como los resultados de éste.

Área de proyecto– Lugar en el que se encuentra la biodiversidad de interés de un proyecto. Puede incluir una o más áreas de conservación o de importancia para la biodiversidad, identificadas mediante evaluaciones a escala eco-regional. En ciertos casos, las acciones del proyecto pueden tener lugar por fuera del área definida del proyecto.

Atributo clave – Aspectos de la biología o ecología de un objeto de conservación que, de estar presentes, definen un objeto de conservación saludable. Sinónimo de atributo ecológico clave. La ausencia o alteración de dichos atributos clave podría conducir a una pérdida total o degradación extrema del objeto de conservación en el tiempo.

Atributo ecológico clave (AEC) – Sinónimo de atributo clave.

Audiencia – Sinónimo de público. Aquellos grupos o individuos a los cuales el equipo de proyecto intenta llegar con fines de comunicación o para influir sobre determinados comportamientos.

Auditoría – Una evaluación de un proyecto o programa con relación a un conjunto de criterios externos, tales como principios contables, principios de cosecha sostenible o los estándares delineados en este documento. (Comparar con evaluación).

Cadena de resultados – Un diagrama visual de la teoría de cambio de un proyecto. Una cadena de resultados muestra gráficamente la secuencia causal que vincula las estrategias de un proyecto --y su correspondiente conjunto subyacente de supuestos fundamentales-- con uno o más objetos de conservación. En términos científicos, establece relaciones hipotéticas o teorías de cambio.

Causa subyacente– Sinónimo de factor.

Comunidad de práctica – Grupo de personas que comparten una preocupación o una pasión por un tema o disciplina a la que se dedican, y que profundizan su conocimiento especializado a través del intercambio continuo de sus experiencias y aprendizajes.

Condición habilitante – Una oportunidad amplia o de alto nivel o un factor dentro del análisis situacional que, de estar presente, permite viabilizar las estrategias de un proyecto. Por ejemplo, el marco legal y de políticas de una nación o el régimen de propiedad o tenencia de la tierra.

Conservación basada en evidencia (o informada por evidencia) – Es la aplicación consciente y explícita de la mejor evidencia disponible y la generación de información relevante en todos los pasos de la práctica de la conservación. Bajo este enfoque, la toma decisiones y la selección de acciones se basa en el análisis sistemático y crítico de las experiencias propias y de otros colegas de conservación en el mundo. A su vez, mediante la documentación sistemática de los resultados de sus experiencias, los equipos y expertos en conservación contribuyen con sus hallazgos a la base de evidencia. Los *Estándares para la Conservación* incorporan explícitamente los principios de la conservación basada en evidencia en la práctica de la conservación.

Equipo de proyecto – Grupo núcleo integrado por las personas específicamente responsables del diseño, la implementación y el monitoreo de un proyecto. Este equipo puede incluir gestores, investigadores, personal de operaciones y otros ejecutores o actores clave del proyecto.

Estrategia – Un grupo de actividades con un enfoque común que operan en conjunto para lograr ciertos objetivos y metas específicos, abordando puntos de intervención clave, integrando las oportunidades y minimizando los obstáculos. Los criterios que definen una buena estrategia incluyen que sea *vinculada, enfocada, factible y apropiada.* (Ver también intervención).

Estrés –Sinónimo de presión.

Evaluación – La valoración de un proyecto o programa con relación a sus propios objetivos y metas previamente establecidos. (Ver monitoreo y comparar con auditoría).

Evidencia – Toda información relevante (datos, estudios científicos, síntesis de evidencia, revisiones sistemáticas, teorías, conocimientos locales e indígenas, entre otros) que provea una base para probar los supuestos o hipótesis vinculados con una pregunta de interés.

Factor – Término genérico para referirse a un elemento del modelo conceptual, incluyendo las amenazas directas e indirectas y las oportunidades. A menudo es útil usar este término genérico ya que ciertos factores -- según el contexto-- podrían considerarse una amenaza o una oportunidad (por ejemplo, el turismo). (Ver también causas subyacentes).

Factor de riesgo – Un evento o condición en el contexto del proyecto que podría causar problemas en su implementación. A menudo se trata de una condición sobre la cual el proyecto no tiene control directo. Es importante calificar los riesgos e identificar aquellos que, de no mitigarse, podrían impedir que el proyecto alcance sus objetivos y metas.

Factor impulsor – En los *Estándares para la Conservación*, sinónimo de amenaza indirecta (Equivalente a *"driver"* en inglés).

Foco de conservación – Sinónimo de objeto de conservación.

Fuente de evidencia– El conjunto de toda la información relevante que se utiliza para evaluar un conjunto particular de supuestos o hipótesis (Ver evidencia).

Fuente de presión – Sinónimo de amenaza directa.

Impacto – El estado deseado de un objeto de conservación (o de bienestar humano, cuando corresponda) a futuro. Un objetivo es un enunciado formal del impacto deseado.

Indicador – Una entidad o característica medible, relacionado con una necesidad de información específica, tal como la condición de un objeto de conservación, cambio en una amenaza, avance hacia una meta o la relación entre variables. Un buen indicador reúne los criterios de ser *medible, preciso, consistente y sensible.*

Intereses principales – Aquello que los actores o grupos de interés valoran o consideran de máxima importancia. Dependiendo del tipo de actor, los intereses primarios podrán estar vinculadas con los objetos de conservación o con ciertos factores contribuyentes en un modelo situacional (por ejemplo, ciertas actividades consideradas amenazas indirectas u oportunidades).

Intervención – Sinónimo de estrategia específica.

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

Marco lógico (*logframe*) – Matriz resultante del análisis del marco lógico de un proyecto, que permite visualizar los objetivos, metas e indicadores en forma tabular.

Meta – Enunciado formal que describe un resultado esperado con relación a una amenaza o una oportunidad (por ejemplo, reducción de una amenaza crítica). Una buena meta reúne los criterios de ser *específica, medible, alcanzable, orientada a los resultados y limitada en el tiempo* (SMART – por su sigla en inglés). Si el proyecto está bien conceptualizado y diseñado, el logro de las metas debiera llevar a la consecución de sus objetivos y finalmente a la visión del proyecto. Comparar con visión y objetivo. (Nota: En estos estándares, el término equivalente a "meta" en inglés es *"objective"*).

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

Modelo conceptual – Sinónimo de modelo situacional.

Modelo situacional – Una representación gráfica del análisis situacional de un proyecto, que permite visualizar las relaciones entre los factores clave (las amenazas, las oportunidades y los actores clave) y los objetos de conservación. Un buen modelo situacional debe poder mostrar las relaciones de causa y efecto que el equipo asume existen entre los factores clave y el impacto esperado en los objetos de conservación. (Ver modelo conceptual)

Monitoreo – El proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para el seguimiento del progreso de un proyecto con relación a sus objetivos y metas. Algunas personas se refieren a este proceso

como monitoreo y evaluación (abreviado M&E) o como monitoreo, evaluación y aprendizaje. (Ver plan de monitoreo).

Necesidades de información – Información específica que el equipo u otras audiencias del proyecto necesitan conocer/saber acerca del proyecto. Constituyen la base para el diseño del plan de monitoreo.

Objetivo – Enunciado formal que detalla el impacto que el proyecto espera lograr con relación al estado o condición deseada de un objeto de conservación a futuro. Un buen objetivo reúne los criterios de ser *específico, medible, alcanzable, orientado a los resultados y acotado en el tiempo.* (Nota: En estos estándares, el término equivalente a "objetivo" en inglés es *"goal"*).

Objeto – Abreviatura de objeto de conservación.

Objeto de bienestar humano – En el contexto de un proyecto de conservación, los objetos de bienestar humano son aquellos componentes del bienestar humano afectados por el estado de los objetos de conservación y los servicios ecosistémicos asociados (por ejemplo, medios de vida basados en recursos naturales, salud, cohesión social). El conjunto de objetos de bienestar humano debiera poder representar colectivamente la variedad de necesidades de bienestar humano en el área del proyecto que dependen de los objetos de conservación.

Objeto de biodiversidad – Sinónimo de objeto de conservación.

Objeto de conservación – Elementos de la biodiversidad (especies, hábitats, ecosistemas, procesos ecológicos,) en el área de un proyecto sobre los cuales el proyecto decide enfocar sus intervenciones de conservación. En conjunto, los objetos seleccionados deberían representar toda la biodiversidad de interés para la conservación en el sitio. (Sinónimo de objeto de biodiversidad, foco de conservación o valor de conservación).

Oportunidad – Factor identificado en el análisis situacional de un proyecto que potencialmente podría tener un efecto positivo sobre uno o más objetos de conservación, ya sea directa o indirectamente. A menudo, las oportunidades constituyen un punto de entrada para las acciones de conservación (por ejemplo, existencia de una demanda de madera extraída sosteniblemente). En cierto sentido, sería lo opuesto a una amenaza.

Plan de acción – Documento que detalla la descripción de los objetivos, metas y estrategias definidos por un proyecto para reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades identificadas en su modelo situacional.

Plan de monitoreo – El plan para el monitoreo del proyecto. Incluye las necesidades de información, los indicadores y los métodos de medición, el cronograma y los roles y responsabilidades para la colecta de datos.

Plan de trabajo – Un documento que detalla la programación a corto plazo para la implementación del plan de acción y el plan de monitoreo. Los planes de trabajo especifican las actividades y tareas a realizar, asignan responsabilidades y establecen el cronograma para su ejecución. A menudo se presenta asociado al presupuesto que detalla los recursos necesarios para implementar el plan de trabajo.

Plan estratégico – El plan general de un proyecto, que incluye la descripción del alcance, la visión y los objetos de conservación (y de bienestar humano); el análisis situacional, el plan de acción, el plan de monitoreo y el plan operativo.

Plan operativo – El plan que incluye el análisis de las necesidades financieras; la definición de las capacidades y habilidades del personal y otros recursos no financieros requeridos; la evaluación de riesgos y medidas de mitigación; la duración estimada del proyecto y la estrategia de salida o cierre.

Práctica de la conservación – En el sentido más amplio, es una disciplina que comprende el colectivo de personas, instituciones y el cuerpo del conocimiento de la comunidad de conservación mundial. En el contexto de estos estándares se entiende como un proceso mediante el cual un grupo definido de profesionales de la conservación acuerdan unos resultados deseados para una situación dada y toman acciones diseñadas para alcanzar esos resultados. Los *Estándares para la Conservación* proporcionan un marco de referencia común y un conjunto de "mejores" prácticas que incorporan expresamente los principios de colaboración, conservación basada en evidencia y manejo adaptativo.

Presión (estrés) – Un aspecto degradado de un objeto de conservación que es causado, directa o indirectamente, por actividades humanas (p. ej., disminución en el tamaño poblacional de una especie, reducción en el caudal de un río, aumento en la sedimentación o una disminución del nivel freático). Generalmente es equivalente a un atributo clave degradado (por ejemplo, pérdida de hábitat).

Profesionales de la conservación – Todas las personas involucradas en el diseño, gestión y monitoreo de proyectos y programas de conservación.

Programa – Un grupo de proyectos que, en conjunto, buscan alcanzar una visión común amplia. Para simplificar, en este documento se utiliza el término "proyecto" para referirse tanto a proyectos como a programas, ya que estos estándares de práctica han sido diseñados para poder aplicarse a ambas categorías o niveles.

Proyecto – Conjunto de acciones emprendidas por un grupo definido de profesionales y otras personas dedicadas a la conservación --incluyendo gestores, investigadores, miembros de la comunidad u otros actores-- para alcanzar ciertos objetivos y metas definidos. Es la unidad básica del trabajo de conservación. Comparar con programa.

Público objetivo – Un grupo específico de individuos a quien un proyecto busca informar o sobre el cual busca influir. Un público objetivo puede incluir aquellos que causan o contribuyen a las amenazas directas (por ejemplo, pescadores ilegales, agricultores comerciales o responsables de generar políticas) y/o aquellos que apoyan o contribuyen con el proyecto (por ejemplo, socios, donantes o público en general).

Puntos de intervención clave – Factores prioritarios (amenazas, oportunidades u objetos) en un modelo situacional sobre los cuales el equipo de un proyecto decide actuar.

Resultado – Estado deseado de un objeto de conservación o de un factor a futuro. Los resultados incluyen los impactos (vinculados a los objetos de conservación o bienestar humano) y los resultados de efecto ("*outcomes*" en inglés, vinculados a las amenazas y oportunidades).

Resultado intermedio – Resultado específico que un proyecto busca alcanzar, a lo largo de una cadena de resultados, para alcanzar una meta u un objetivo final. ("Intermedio" hace referencia a una dimensión temporal).

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

Supuesto – Un enunciado explícito sobre lo que el equipo de un proyecto considera como cierto o real. Se representan mediante una secuencia lógica que vincula las estrategias del proyecto con uno o más objetos, tal como se refleja en una teoría de cambio. Otros supuestos pueden referirse a cómo entiende el equipo que ciertas variables externas podrían afectar el logro de los resultados (ver factor de riesgo). Los supuestos también están presentes en los modelos situacionales al vincular factores que se asume como contribuyentes de otros factores.

Tarea – Una acción específica dentro de un plan de trabajo, requerida para implementar las actividades, el plan de monitoreo u otros componentes del plan estratégico.

Teoría de cambio – Una serie de supuestos vinculados de manera causal, que reflejan cómo el equipo de un proyecto cree que sus acciones ayudarán a lograr los cambios necesarios para alcanzar una serie de resultados intermedios y los objetivos de conservación y bienestar humano a largo plazo. Una teoría de cambio puede expresarse mediante un texto, un diagrama (por ejemplo, cadenas de resultados) u otros formatos.

Valor de conservación – Sinónimo de objeto de conservación.

Visión – Una descripción del estado deseado o la condición final que un proyecto busca alcanzar. La visión completa puede incluir una descripción de la biodiversidad del sitio y/o un mapa del área del proyecto, así como una declaratoria o enunciado resumido de la visión.

ANEXO 2. DEFINICIONES Y CRITERIOS PARA TÉRMINOS CLAVE

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

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

Objetivo: Un enunciado formal que detalla el impacto que un proyecto espera lograr con relación al estado de un objeto de conservación o bienestar humano a futuro.

Meta: Un enunciado formal que detalla un resultado esperado con relación a una amenaza o una oportunidad.

Los objetivos y metas bien formulados cumplen con los siguientes criterios:

- ***Específicos*** – *Claros, concretos, de manera que todos los involucrados en el proyecto tengan la misma comprensión sobre el significado de los términos en el objetivo o la meta*
- ***Medibles*** – *Definidos con relación a alguna escala estándar (números, porcentajes, fracciones o estados de todo/nada)*
- ***Alcanzables*** – *Deben ser realistas y adecuados al contexto del sitio del proyecto y del contexto político, social y financiero (especialmente relevante para las metas; los objetivos pueden ser más ambiciosos).*
- ***Orientados a los resultados*** – *Representan los cambios esperados en la condición de un objeto, la reducción de una amenaza crítica u otros resultados clave.*
- ***Limitados en el tiempo*** – *Deben poder alcanzarse en un plazo límite, generalmente 1-10 años para una meta y 10-20 años para un objetivo*

Estrategia: Grupo de actividades con un enfoque común que operan en conjunto para lograr objetivos y metas específicos, abordando puntos de intervención clave, integrando oportunidades y reduciendo obstáculos.

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

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

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

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

- ***Preciso*** – *El método de recolección de datos tiene poco o ningún margen de error.*
- ***Confiable*** – *Los resultados son sistemáticamente consistentes; cada vez que se utiliza el método produce el mismo resultado*
- ***Costo-efectivo*** – *El método no es demasiado costoso con relación a los datos que produce y los recursos disponibles del proyecto*
- ***Factible*** – *El método puede ser implementado con el personal y los recursos del proyecto*
- ***Apropiado*** – *Aceptable y adecuado a las normas culturales, sociales y el contexto biológico específico del sitio.*

ANEXO 3. PRINCIPIOS Y CONSIDERACIONES GENERALES

Los *Estándares para la Conservación* se apoyan en una serie de principios fundamentales, que deben aplicarse en todos los pasos del ciclo y que se sintetizan a continuación.

Principios Generales

- **Colaborar con los socios** – Raramente una única organización de conservación tendrá la experiencia y conocimiento especializado o los recursos necesarios para llevar a cabo todo el trabajo requerido por un proyecto. Además, a menudo es importante asegurar que el trabajo iniciado por un proyecto continúe, una vez que este finalice. Por ello, toda organización debiera identificar y colaborar con socios clave para implementar su proyecto, ya sea incluyendo representantes de dichos socios en el equipo del proyecto o desarrollando relaciones formales o informales con dichas organizaciones. Los *Estándares para la Conservación* brindan explícitamente un marco de referencia común y transparente que permite el efectivo intercambio de información y la colaboración entre una amplia gama de socios.
- **Involucrar a los actores** – De igual modo, es importante identificar a los actores relevantes en el contexto del proyecto e involucrarlos en los diferentes pasos. Los actores son individuos, grupos o instituciones que tienen interés en, se verán afectados por, pueden brindar información clave y/o influir en las actividades y resultados de un proyecto. Además de los integrantes del equipo, otros actores clave son las personas sobre cuyo comportamiento el proyecto busca influir, aquellos de quienes se necesita conseguir apoyo y aquellos que podrían oponerse al proyecto o que podrían verse afectados por sus intervenciones. Otros actores clave son los tomadores de decisión con poder para influir en la dirección estratégica y/o los recursos financieros disponibles para el proyecto. El rol de los diferentes actores puede cambiar en el transcurso del proyecto. Los equipos debieran comunicarse con los actores relevantes e involucrarlos en el diseño, la implementación y la toma de decisiones para asegurar su representación y apoyo a las acciones del proyecto (ver Paso 1D por más detalles sobre el análisis de actores). Las herramientas para facilitar la participación efectiva variarán según el tipo de actor, pero podrán incluir mapas espaciales, análisis detallados, informes de tablero, videos y/o redes sociales.
- **Utilizar y contribuir apropiadamente a la base de evidencia** – En lo posible, los equipos debieran utilizar toda la evidencia disponible a nivel local y global para responder a las preguntas clave sobre la situación y las acciones del proyecto. Ello abarca desde el conocimiento indígena local sobre las zonas de reproducción de una especie de interés hasta una revisión sistemática global sobre la efectividad de cierta acción de conservación propuesta. A su vez, a medida que el equipo vaya aprendiendo más sobre su proyecto, debiera aportar sus aprendizajes a la comunidad de conservación más amplia para que otros puedan beneficiarse de sus experiencias. (Por más información sobre cómo usar evidencia en la práctica de la conservación ver la guía de CMP: *Defining and Using Evidence in Conservation Practice*).
- **Ante la incertidumbre, usar un manejo adaptativo**-Idealmente el equipo de un proyecto debiera basar el análisis situacional y sus acciones en la mejor evidencia disponible. Sin embargo, muchas veces habrá que tomar decisiones de manera urgente y sin contar con la información completa. En tales casos, el equipo debiera establecer claramente los supuestos sobre los cuales basará sus decisiones y luego, sistemática y eficientemente, recopilar y analizar la información necesaria para poner a prueba esos supuestos y así poder adaptarse y aprender.
- **Documentar las decisiones** – Un principio clave, tanto de la conservación basada en evidencia como del manejo adaptativo, es documentar/registrar adecuadamente la lógica y la evidencia que respalda las decisiones que se tomen en cada paso. La documentación no sólo ayudará al equipo a analizar por qué ciertas cosas funcionaron o por qué no, sino que además proporcionará una base para que otras personas puedan entender, examinar y aportar a la fundamentación de las

decisiones tomadas. Además, documentar las decisiones y la evidencia sobre la cual el equipo fundamenta sus supuestos le añade transparencia y responsabilidad a su trabajo. Sin embargo, no es necesario documentar hasta el último detalle, para evitar que el equipo se vea desbordado por la tarea. Como principio general, el equipo debiera concentrarse en la mínima documentación necesaria para ayudarle a evaluar adecuadamente y aprender de su trabajo, así como a compartir esta información con otros actores.

- **Fomentar un ambiente de aprendizaje** – Otro principio clave, tanto de la conservación basada en evidencia como del manejo adaptativo, es aprender de los resultados del trabajo para poder mejorar con el tiempo. Para ello, es fundamental adoptar una cultura de aprendizaje, identificar y reconocer los errores, identificar los aciertos y esforzarse por entender por qué ciertas acciones resultaron exitosas, mientras que otras fallaron. Un proyecto y una cultura organizacional que valore el aprendizaje ayudará a fomentar un ambiente de aprendizaje seguro. La creación de una cultura de aprendizaje probablemente requerirá el trabajo y el compromiso, tanto de los niveles inferiores como superiores, de cada organización socia involucrada en el proyecto.

Consideraciones

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

- **Estos estándares son aplicables en proyectos a cualquier escala espacial y/o temporal** – Los proyectos de conservación varían desde el manejo de un sitio a pequeña escala hasta la gestión de ecorregiones, paisajes o corredores a gran escala. También pueden involucrar el manejo simultáneo de varios sitios a pequeña escala para lograr un impacto a gran escala. De igual manera, los proyectos pueden variar en cuanto a su escala temporal, desde días hasta décadas. Por otra parte, algunos proyectos serán de naturaleza temática (p.ej., iniciativas de reducción de amenazas a través del desarrollo de políticas o iniciativas focalizadas en determinadas especies). Estos estándares son aplicables en todas esas situaciones. También se podrán utilizar para diseñar programas de financiamiento y clarificar el vínculo entre objetivos programáticos y subvenciones individuales.
- **Los estándares cambiarán con el tiempo** – Estos estándares no están escritos en piedra, ni deben considerarse "la última palabra" sobre cómo practicar una conservación efectiva. Por el contrario, buscan reflejar el conocimiento prevalente sobre qué determina que las acciones de conservación resulten exitosas bajo una variedad de condiciones. Con este fin, CMP, con el aporte de la comunidad más amplia, revisa y afina periódicamente *los Estándares para la Conservación,* a medida que se van aplicando y probando en el terreno y aumentando el conocimiento sobre qué funciona y qué no. Para participar en futuras actualizaciones, puede enviar un mensaje mediante correo electrónico a: CMPinfo@conservationmeasures.org.
- **Estos estándares representan "el ideal"** – Los *Estándares para la Conservación* buscan ofrecer una visión integral de lo que constituyen las buenas prácticas en el diseño, gestión y monitoreo de proyectos de conservación. Sin embargo, es importante señalar que, por diversas razones, no siempre será factible abordar todos y cada uno de los componentes del proceso. Lo fundamental es que los equipos adopten un proceso sistemático y lógico al aplicarlos. Por ejemplo, no se debieran definir los indicadores (Paso 2B) antes de clarificar qué se desea conservar (Paso 1B). De igual modo, cuando no sea posible abordar un componente en particular, el equipo debiera clarificar cómo esto influirá sobre el resto de su trabajo.
- **Algunas prioridades se habrán definido previamente** – La decisión sobre dónde se trabajará o qué temáticas se abordarán es a menudo una decisión de alto nivel tomada por fuera del proceso típico de planificación de un proyecto. Por lo tanto, estos estándares asumen que la organización ya habrá realizado algún tipo de ejercicio para establecer prioridades y definir (al menos de forma general) dónde o sobre qué tema trabajará el equipo. Los aprendizajes adquiridos durante la aplicación de los *Estándares para la Conservación* ayudarán a informar futuros procesos de establecimiento de prioridades.
- **Pocos proyectos comenzarán a aplicar los *Estándares para la Conservación* desde el inicio de su proceso de planificación** – Cuando recién se esté pensando en iniciar un nuevo proyecto, los *Estándares para la Conservación* ayudarán al equipo a adoptar un enfoque exhaustivo e integral desde el arranque. Sin embargo, muchos proyectos que ya estén en marcha también podrán beneficiarse de los *Estándares para la*

Conservación. Por ejemplo, es posible aplicar estos estándares retroactivamente para ayudar a identificar vacíos que debieran abordarse para mejorar el desempeño del proyecto.

- **Cada proyecto es diferente y, por tanto, deberá adaptar el uso de los *Estándares para la Conservación*** – Estos estándares han sido desarrollados de manera genérica para que los equipos tengan la flexibilidad de adaptarlos y modificarlos según sus condiciones y necesidades particulares. En tal sentido, los pasos descritos en este documento son aplicables en cualquier proyecto de conservación, pero cada equipo deberá abordarlos con un nivel de detalle acorde a los niveles de complejidad e inversión de su proyecto. Además, algunos equipos podrían encontrar que ciertos pasos no funcionan para su proyecto, por lo cual tendrán que adaptar esos pasos.

- **Los *Estándares para la Conservación* se enfocan en la conservación como el objetivo principal, pero pueden adaptarse** – Estos estándares fueron desarrollados por y para organizaciones y agencias cuyo fin es la conservación de la biodiversidad o de los recursos naturales. Sin embargo, muchas organizaciones también están abocadas a contribuir al bienestar humano y, en ciertos casos, el bienestar humano es un objetivo de igual o mayor relevancia. Los *Estándares para la Conservación* son neutrales con relación al objetivo principal de un proyecto. Esta es una decisión de gestión que los equipos deberán definir en los pasos iniciales de su proceso. Sin embargo, varios procesos y herramientas de los *Estándares para la Conservación* podrían apoyar las discusiones explícitas sobre las posibles ventajas, desventajas y consecuencias de priorizar diferentes objetivos a lo largo del ciclo del proyecto.

- **Estos estándares se pueden implementar utilizando diversas herramientas y orientaciones**– Los *Estándares para la Conservación* buscan representar el estado del arte sobre el conocimiento colectivo de la comunidad de la conservación para el diseño, gestión y monitoreo de proyectos de conservación y, a su vez, promover una cultura de aprendizaje. Estos estándares brindan orientaciones sobre cómo hacer conservación y hacen referencia a herramientas específicas que han demostrado ser útiles para implementar este enfoque. Sin embargo, los equipos podrán complementar las herramientas tradicionales de los *Estándares para la Conservación* con otras herramientas adecuadas al contexto de su proyecto (por ejemplo, herramientas de priorización espacial, como MARXAN, planificación de escenarios y tablas de consecuencias).

- **Estos estándares buscan definir claramente la terminología y utilizarla consistentemente** – Existe un debate de larga data entre los planificadores acerca del significado relativo de ciertos términos técnicos como objetivos, metas, estrategias, actividades, hitos, productos y resultados. Cada organización, proyecto e incluso cada individuo tendrá preferencias por una determinada terminología. Sin embargo, los *Estándares para la Conservación* sostienen que es muy importante que todos los miembros del equipo de un proyecto y las personas con quienes trabajen manejen una definición clara y común de los términos que decidan usar. Por ello, en este documento los términos técnicos han sido seleccionados cuidadosamente, se subrayan cuando se describen por primera vez, se utilizan de manera consistente a partir de ese momento y se definen en el Glosario. La selección de términos específicos para un concepto dado y la definición de esos términos tomó como base el uso actual de los términos por parte de los profesionales de varias diciplinas que trabajan en planificación, monitoreo y evaluación. A medida que los *Estándares para la Conservación* evolucionen, es posible que algunos términos necesiten actualizarse para mejorar la comunicación y adopción de los principios y pasos clave (Ver las actualizaciones de esta versión en Tabla 1).

FOTO: PHYLLIS RACHLER / WWF

ANEXO 4. SÍNTESIS DE LOS ESTÁNDARES DE LA PRÁCTICA DE CONSERVACIÓN Y PRODUCTOS

Los números indican los pasos y sub-pasos, y las viñetas (◊) los productos asociados. No todos los estándares o productos serán apropiados en todas las situaciones o proyectos, por lo cual cada equipo deberá adaptarlos según su situación o necesidades.

1. Conceptualizar

1A. Definir el propósito e identificar el equipo del proyecto
- ◊ Identificación del propósito, los tomadores de decisión y las decisiones que el proyecto apoyará
- ◊ Selección del equipo inicial, incluyendo el líder del proyecto, los miembros principales y los asesores
- ◊ Identificación de las habilidades existentes en los miembros del equipo y los vacíos de capacidades que se deberá llenar
- ◊ Definición y asignación de roles y responsabilidades

1B. Definir alcance, visión y objetos de conservación
- ◊ Breve descripción del alcance del proyecto, incluyendo un mapa, si corresponde
- ◊ Declaración de la visión del proyecto
- ◊ Selección de objetos de conservación y breve explicación de por qué fueron elegidos y una descripción y/o mapa que muestre la ubicación de cada objeto (cuando corresponda)
- ◊ Descripción de la condición actual/viabilidad de los objetos de conservación prioritarios
- ◊ Selección de objetos de bienestar humano (cuando corresponda), identificación de los servicios ecosistémicos asociados y breve explicación de por qué fueron elegidos

1C. Identificar las amenazas críticas
- ◊ Identificación de amenazas directas y, si corresponde, un mapa que muestre la huella espacial de cada amenaza asociada a cada objeto afectado por éstas
- ◊ Análisis de vulnerabilidad al cambio climático con un nivel de detalle adecuado al contexto
- ◊ Clasificación o calificación de amenazas directas para identificar las amenazas crítica

1D. Analizar el contexto de conservación
- ◊ Identificación y análisis de amenazas indirectas y oportunidades
- ◊ Análisis de actores y sus intereses principales
- ◊ Modelo situacional inicial, análisis narrativo u otra representación de las relaciones clave de causa y efecto entre los factores que influyen en el contexto del proyecto
- ◊ Validación en terreno y revisión del modelo situacional

2. Planificar

2A. Desarrollar un plan de acción formal: objetivos, estrategias, supuestos y metas.
- ◊ Objetivos definidos para cada objeto de conservación y, si corresponde, para cada objeto de bienestar humano
- ◊ Identificación de puntos de intervención clave y posibles estrategias
- ◊ Priorización de estrategias preliminares
- ◊ Teoría de cambio que clarifique los supuestos del equipo y las actividades principales asociadas a cada estrategia clave
- ◊ Definición de metas para los resultados intermedios clave
- ◊ Un plan de acción formal finalizado

2B. Desarrollar un plan formal de monitoreo, evaluación y aprendizaje
- ◊ Una definición clara de las audiencias del monitoreo, sus necesidades de información y modos de comunicación preferidos
- ◊ Indicadores y métodos de monitoreo bien definidos
- ◊ Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje finalizado

2C. Desarrollar un plan operativo
- ◊ Análisis de los recursos humanos, financieros y otros recursos necesarios
- ◊ Análisis de riesgos y medidas de mitigación.
- ◊ Estimación de la duración del proyecto y estrategia de salida o cierre del proyecto

3. Implementar

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

- ◊ Un plan de trabajo que detalle las tareas, actividades y responsabilidades asociadas al plan de acción, el plan de monitoreo y el plan operativo del proyecto
- ◊ Cronograma o calendario del proyecto

3B. Desarrollar y afinar el presupuesto del proyecto

- ◊ Presupuesto del proyecto
- ◊ Fuentes potenciales de financiamiento identificadas
- ◊ Propuestas para el financiamiento elaboradas y presentadas
- ◊ Recursos financieros asegurados

3C. Implementar los planes

- ◊ Implementación del plan estratégico (plan de acción, plan de monitoreo y planes operativos) y del plan de trabajo de acuerdo con el presupuesto y cronograma del proyecto
- ◊ Desarrollo de sistemas para almacenar y acceder a los datos
- ◊ Informes del avance para la organización, los donantes y otros grupos de interés del proyecto
- ◊ Datos del monitoreo colectados e ingresados en los sistemas correspondientes

4. Analizar y adaptar

4A. Preparar los datos para el análisis

- ◊ Datos clave del proyecto adecuadamente registrados, almacenados, procesados y respaldados regularmente

4B. Analizar y reflexionar sobre los resultados

- ◊ Análisis de los resultados y supuestos del proyecto
- ◊ Análisis de los datos operativos y financieros
- ◊ Documentación de las discusiones y decisiones tomadas

4C. Adaptar el plan estratégico

- ◊ Documentos del proyecto (plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto) revisados
- ◊ Documentación de la evidencia, las discusiones y las decisiones

5. Compartir

5A. Documentar lo aprendido

- ◊ Documentación de los resultados y conocimientos clave

5B. Compartir lo aprendido

- ◊ Redefinición, si es necesario, de las audiencias clave, sus necesidades de información y modos de comunicación preferidos
- ◊ Comunicación regular con los miembros del equipo del proyecto y los actores clave
- ◊ Contribución a la base de evidencia
- ◊ Desarrollo y distribución de productos de comunicación adecuados

5C. Fomentar un ambiente de aprendizaje

- ◊ Retroalimentación periódica, compartida formal o informalmente
- ◊ Auditorías, según corresponda, para evaluar el cumplimiento de las buenas prácticas para la conservación
- ◊ Compromiso demostrado por parte de los líderes y el personal hacia una cultura de aprendizaje e innovación
- ◊ Un entorno seguro que aliente la experimentación y el cuestionamiento del *status quo*
- ◊ Un compromiso para compartir los éxitos y fracasos con profesionales de la conservación a nivel mundial

Cerrar el ciclo

Los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación (desarrollados y gestionados por la Alianza para las Medidas de Conservación) reúnen conceptos, enfoques y terminología comunes para ayudar a que los esfuerzos de conservación sean más efectivos.

Miembros de la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP):

www.conservationmeasures.org

Conservation Measures Partnership