



Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Generación y Manejo de Recursos para la Gestión Eficiente de las Áreas Protegidas” perteneciente al programa académico.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

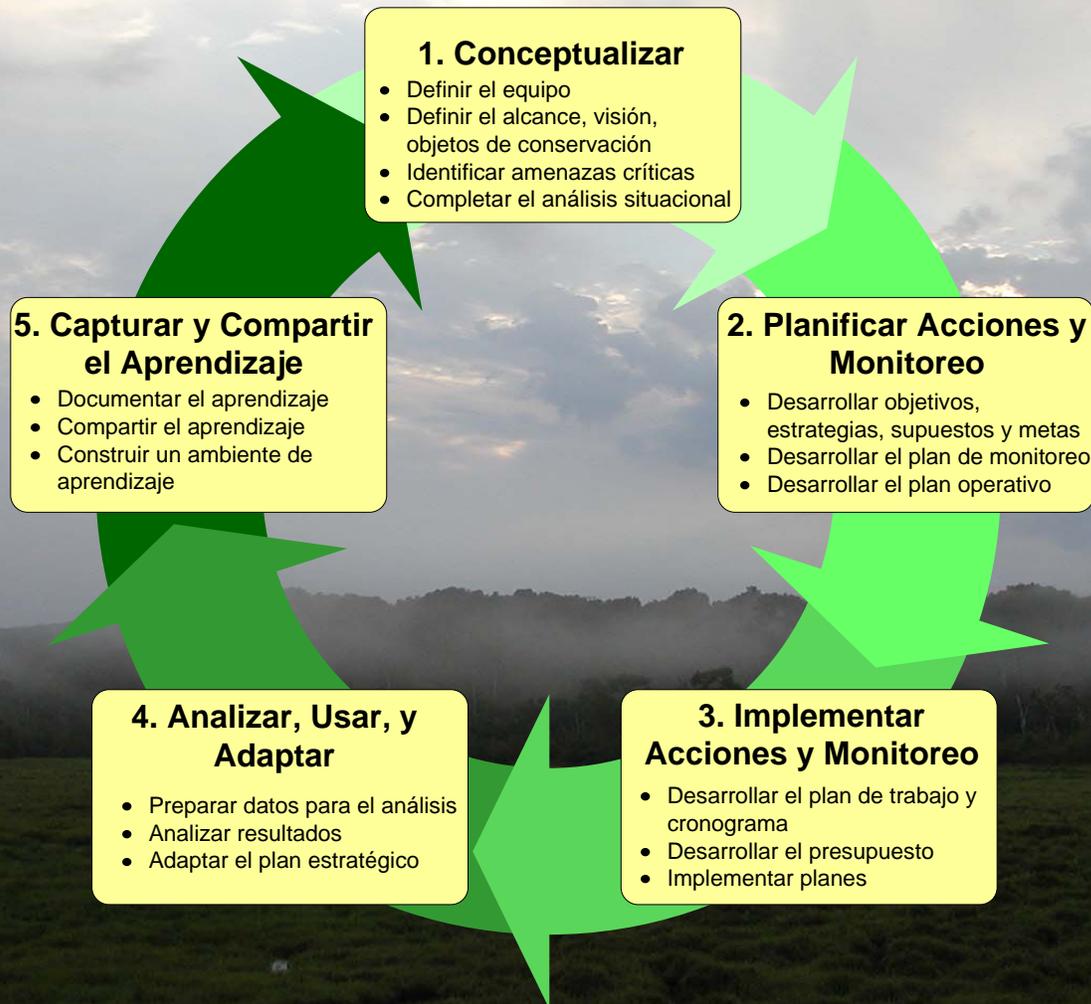
Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación

Versión 2.0, Junio de 2007



La Alianza para las Medidas de Conservación [Conservation Measures Partnership (CMP)] es un consorcio de organizaciones de la conservación cuya misión es mejorar la práctica de la conservación de la biodiversidad desarrollando y promoviendo estándares comunes para el proceso de conservación y midiendo el impacto de la conservación. Sus miembros incluyen African Wildlife Foundation, The Nature Conservancy, Wildlife Conservation Society, y el Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wide Fund for Nature/World Wildlife Fund). Colaboradores incluyen el Cambridge Conservation Forum, Conservation International, Enterprise Works/VITA, Foundations of Success, National Fish and Wildlife Foundation, Rare, World Commission on Protected Areas y World Conservation Union/IUCN.

Contenido

Resumen ejecutivo	ii
¿Qué son los <i>Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación</i> ?	1
¿Cómo han sido desarrollados los <i>Estándares Abiertos</i> , Cómo han sido utilizados y Cómo deberían usarse en el futuro?	2
El presente documento.....	4
Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación	9
1. Conceptualizar	9
1A. Definir el equipo inicial de proyecto	9
1B. Definir el alcance, visión y objetos de conservación	9
1C. Identificar las amenazas críticas	11
1D. Completar el análisis situacional.....	11
2. Planificar sus acciones y el monitoreo.....	13
2A. Desarrollar un plan de acción formal: Objetivos, estrategias, supuestos y metas	13
2B. Desarrollar un plan de monitoreo formal.....	19
2C. Desarrollar un plan operativo.....	22
3. Implementar las acciones y el monitoreo.....	23
3A. Desarrollar un plan de trabajo a corto plazo detallado y un cronograma	23
3B. Desarrollar y refinar su presupuesto del proyecto	23
3C. Implementar sus planes	24
4. Analizar, usar y adaptar.....	25
4A. Preparar sus datos para el análisis.....	25
4B. Analizar los resultados	25
4C. Adaptar su plan estratégico	26
5. Capturar y compartir el aprendizaje.....	28
5A. Documentar el aprendizaje	28
5B. Compartir el aprendizaje	28
5C. Construir un ambiente de aprendizaje	29
Cerrar el círculo	30
Anexo 1. Glosario	32
Anexo 2. Definiciones y criterios para los términos clave	37
Anexo 3. Resumen de los Estándares de Práctica y Productos	39

Este documento contiene una visión general de los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación Versión 2.0* de la Alianza para las Medidas de Conservación (*Conservation Measures Partnerships* - CMP). Estos estándares son producto de los aportes, pruebas de campo, discusiones y debates entre los diversos miembros de la CMP y sus socios. La presente versión de los *Estándares Abiertos* llega tres años después de la publicación de la Versión 1.0 y refleja cómo el pensamiento ha evolucionado con el tiempo en la medida en que las distintas organizaciones conservacionistas dentro y fuera de la CMP han tratado de implementar los Estándares.

Este documento ha sido aprobado por la Alianza para las Medidas de Conservación, pero como parte del proceso de manejo adaptativo, los miembros de la CMP continuarán revisándolo y mejorándolo continuamente. En el sitio web de la CMP (www.conservationmeasures.org) podrá encontrar las versiones más actualizadas según vayan siendo desarrolladas. Asimismo, en el sitio web de la CMP podrá encontrar materiales de orientación de apoyo a los Estándares.

Resumen ejecutivo

Con el fin de alcanzar nuestros objetivos, la comunidad conservacionista debe poder determinar hasta qué punto nuestras acciones están funcionando – y ser capaces de diagnosticar por qué razón algunas de nuestras acciones funcionan y otras no. En años recientes, se ha alcanzado una gran convergencia en la forma de pensar de las organizaciones conservacionistas sobre cómo planificar e implementar de la mejor manera las acciones de conservación.

Aprovechando al máximo la extensa experiencia obtenida por las organizaciones conservacionistas al diseñar, implementar y evaluar sus proyectos de conservación, la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP) ha desarrollado un conjunto de *Estándares Abiertos* para el ciclo de proyecto o manejo adaptativo que se reflejan en el trabajo de nuestras organizaciones y que creemos son fundamentales para una conservación efectiva. Estos estándares no se deben tomar como una receta a seguirse al pie de la letra sino como un marco y una guía para la acción de la conservación.

Nuestro objetivo al desarrollar los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación* es reunir conceptos, alcances y terminología comunes para el diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación con el fin de ayudar a quienes trabajan en este campo a mejorar la práctica de la conservación. En particular, estos estándares tienen el propósito de proveer los pasos y la orientación general necesaria para la implementación exitosa de los proyectos de conservación. Los miembros de la CMP esperan que, al desarrollar estos estándares abiertos, nuestros colegas en sus respectivas organizaciones – y a lo largo del panorama de la conservación – cuenten con una guía que les asista a incrementar al máximo la efectividad y eficiencia de sus proyectos para obtener el mayor beneficio de la conservación. Asimismo, anticipamos que la versión actual de los estándares ayudará a refinar el proceso de auditoría de conservación basado en la Versión 1.0 (Junio 2004) de los *Estándares Abiertos*.

Hemos organizado los cuatro componentes principales de los *Estándares Abiertos* en cinco pasos que abarcan todo el ciclo de manejo de proyecto: 1) Conceptualizar la visión y el contexto del proyecto; 2) Planificar las acciones y planificar el monitoreo y la evaluación; 3) Implementar las acciones e implementar el monitoreo; 4) Analizar los datos, usar los resultados y adaptar el proyecto y 5) Capturar y compartir lo aprendido. A pesar de que presentamos los *Estándares Abiertos* como una serie lineal de pasos o fases, el proceso total raramente se aplica en forma lineal de principio a fin. Por el contrario, es una simple aproximación del complejo proceso de flujo hacia atrás y adelante por el cual pasa todo proyecto.

Nuestro propósito es que estos estándares sean usados cuando ya se tenga claro dónde – o con cuál tema - estará trabajando el equipo y lo que desean conservar en general. Los estándares no son específicos para un “sitio” en particular, por lo tanto, pueden ser aplicados a una gran variedad de escalas. Para mayor orientación sobre cómo implementar los pasos descritos en los *Estándares Abiertos*, favor visite el sitio web de la CMP:

www.ConservationMeasures.org

Finalmente, nos agradecería obtener comentarios de parte de las personas que pongan a prueba estos estándares – por favor envíenos un correo electrónico con sus comentarios a:

CMPIinfo@ConservationMeasures.org

¿Qué son los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación*?

Una pregunta clave que enfrentan todos aquellos que implementan la conservación así como las organizaciones de conservación es: “¿Están siendo nuestras acciones lo suficientemente efectivas para alcanzar nuestros objetivos de conservación? Es imperativo contestar esta pregunta con el fin de poder adaptar y modificar nuestras acciones en el tiempo, aprender sobre cuáles acciones funcionan y cuáles no y convencer a nuestros donantes y a la sociedad que la conservación es una inversión que vale la pena.

La comunidad conservacionista se encuentra en un momento crítico de su evolución – un momento en que existe una gran convergencia en la manera de pensar sobre cuál es la mejor manera de planificar e implementar las acciones de conservación. Haciendo el mejor uso de la amplia experiencia obtenida por las organizaciones conservacionistas al diseñar, implementar y evaluar sus proyectos de conservación, la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP)¹ ha desarrollado un conjunto de estándares abiertos del ciclo de proyecto o manejo adaptativo que se reflejan en el trabajo de nuestras organizaciones y que creemos son fundamentales para la conservación efectiva. Estos estándares no se deben tomar como una receta a seguirse al pie de la letra sino como un marco y una guía para la acción de la conservación

Todos los esfuerzos de conservación a cualquier escala pueden ser ya sea explícita o implícitamente descritos como “proyectos” – un conjunto de acciones tomadas para alcanzar objetivos y metas definidos.² Todas las organizaciones involucradas en la CMP aplican algún estilo de manejo de ciclo de proyecto a sus proyectos de conservación. A pesar que existe cierto grado de variación en la manera en que el manejo se lleva a cabo, existe a la vez un alto grado de consistencia. Nosotros, las organizaciones miembros de la CMP, estamos de acuerdo en que todos los proyectos deberían someterse a un proceso robusto de formación de conceptos, planificación, implementación y monitoreo. Concordamos también en que el monitoreo y evaluación (M&E) deben estar completamente integrados al ciclo de proyecto.

Nuestro objetivo al desarrollar los *Estándares Abiertos* es reunir los conceptos, alcances y terminología comunes para el diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación con el fin de ayudar a quienes trabajan en este campo a mejorar la práctica de la conservación. En particular, estos estándares tienen el propósito de proveer los pasos y la orientación necesaria para la implementación exitosa de los proyectos de conservación. Hemos tomado prestado el término “estándares abiertos” del campo de la tecnología de la información para describir estándares desarrollados a través de la colaboración pública, disponibles en forma libre al público en general y que no pertenecen a ninguna persona u organización y por lo tanto pueden ser redistribuidos libremente. Lo importante acerca de los estándares abiertos es no sólo los

¹ La Alianza para las Medidas de Conservación [Conservation Measures Partnership (CMP)] es un consorcio de organizaciones de la conservación listadas en la página titular de este documento cuya misión es mejorar la práctica de la conservación de la biodiversidad desarrollando y promoviendo estándares comunes para el proceso de conservación y midiendo el impacto de la conservación. Para mayor información, visite nuestro sitio web: www.ConservationMeasures.org.

² En este documento, utilizamos el término “proyecto” para representar tanto proyectos como programas (grupos de proyectos) ya que estos estándares de práctica están diseñados para aplicarse igualmente a ambos.

estándares en sí, sino también los medios que los participantes usan para crear y manejar los estándares. En el desarrollo de los estándares abiertos, todo interesado puede contribuir a su modificación a través de la participación en un órgano regulador aprobado por la industria. Para la comunidad conservacionista, lo anterior significa que estos estándares propuestos son propiedad común, constantemente evolucionando y mejorando a través de la retroinformación provista por una amplia gama de personas que practican la conservación y son adaptables a las necesidades de las organizaciones individuales.

Como miembros de la CMP esperamos que al desarrollar estos estándares abiertos, nuestros colegas en sus respectivas organizaciones – y a lo largo del panorama de la conservación – cuenten con una guía que les asista a incrementar al máximo la efectividad y eficiencia de sus proyectos para obtener el mayor beneficio de la conservación. Asimismo, esperamos que estos estándares nos ayuden a todos a determinar más claramente lo que se espera de nosotros para alcanzar calidad en el manejo de los proyectos, proveyendo de esta manera una base transparente para un enfoque consistente y estandarizado de evaluación externa de nuestras acciones. Finalmente, esperamos que estos estándares promuevan y faciliten mayor colaboración entre las organizaciones de la conservación – un ingrediente esencial si es que queremos ser exitosos en el alcance de nuestros objetivos.

¿Cómo han sido desarrollados los *Estándares Abiertos*, Cómo han sido utilizados y Cómo deberían usarse en el futuro?

Los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación* son producto del trabajo y colaboración de la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP). Para comenzar, los miembros de la CMP utilizaron los resultados de la Iniciativa para la Medición de los Impactos de la Conservación (MIC),³ un estudio que analizó la experiencia en siete campos- conservación, salud pública, planificación familiar, desarrollo internacional, servicios sociales, educación y comercio - para determinar los conceptos y enfoques comunes para el buen diseño, manejo y monitoreo de proyectos. Los resultados de la MIC fueron compilados en una serie de principios para el manejo del ciclo de proyecto/manejo adaptativo. Construyendo sobre estos resultados, las organizaciones miembros de la CMP contribuyeron con su experiencia en la implementación de proyectos de conservación para refinar los *Estándares* y enfocarlos más específicamente a la conservación de la biodiversidad.

Hemos desarrollado estos estándares abiertos para representar un proceso de manejo adaptativo ideal y proveer un marco conceptual de trabajo para el buen diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos. Queda fuera del ámbito de estos estándares abiertos describir toda la orientación relevante sobre la selección e implementación de todas las herramientas y estrategias de conservación para todas las posibles condiciones. Los estándares incluidos en el presente documento describen en términos más generales cómo el administrador de un proyecto diseñaría,

³ La iniciativa MIC fue llevada a cabo por Foundations of Success (FOS) en colaboración con la Wildlife Conservation Society (WCS) y Conservation International (CI), con el financiamiento de la Gordon and Betty Moore Foundation.

manejaría y llevaría a cabo el monitoreo de cualquier proyecto de conservación-independientemente de la estrategia que seleccione. Estos estándares tienen el propósito principal de orientar las decisiones *programáticas* del manejo de proyectos (por ejemplo, identificar las mejores intervenciones para el éxito de la conservación). No están diseñados para abordar plenamente los procesos administrativos y las funciones relacionadas, por ejemplo, con asuntos de presupuesto, contratos y recursos humanos.

La Alianza para las Medidas de Conservación publicó la primera versión (1.0) de los *Estándares Abiertos* en junio del 2004. Desde esa fecha, han emergido varias iniciativas para ayudar a que los *Estándares* se vuelvan una práctica común y aceptada dentro de la comunidad de la conservación. Por ejemplo, varias organizaciones miembros dentro de la AMC han trabajado arduamente para poner en práctica los *Estándares*, incluyendo a The Nature Conservancy (TNC), Wildlife Conservation Society (WCS), World Wildlife Fund (WWF) y Foundations of Success (FOS). Este es un proceso dinámico que se lleva a cabo continuamente y que ha incluido el desarrollo de estándares específicos para las organizaciones basados grandemente en los *Estándares Abiertos* de la ACM, así como el desarrollo de materiales de orientación más detallados para cada paso, la capacitación de diversos equipos de proyecto en todo el mundo sobre ciertos aspectos de los *Estándares* y la implementación de los *Estándares* por parte de estos equipos. Esta aplicación a amplia escala de los *Estándares* ha permitido que la CMP obtenga valiosa retroinformación y sugerencias para mejorar.

La CMP también ha usado la Versión 1.0 de los *Estándares Abiertos* para desarrollar un Protocolo de Auditoría para la CMP. Este protocolo, provee una base para examinar consistentemente cómo los proyectos de conservación, en todas sus variadas formas y tamaños, se comparan en términos de la adherencia a los *Estándares*. En el mundo financiero, las auditorías realizadas en base a los estándares de los Principios Contables Generalmente Aceptados (GAAP) son importantes para establecer que los “libros” de una empresa estén contruidos de manera que los inversionistas potenciales puedan comprender su significado. Esta auditoría no certifica que la empresa sea rentable, simplemente indica que la información financiera está presentada en un lenguaje estándar y consistente. De manera similar, las Auditorías de Conservación de la CMP se enfocan principalmente en el proceso de conservación, pero son claramente esenciales para determinar si se cuenta con la información que permita a los administradores e inversionistas potenciales analizar y comprender el proyecto de conservación. A la fecha, los miembros de la CMP han llevado a cabo docenas de auditorías de prueba. Estamos en el proceso de utilizar dichos resultados y la versión actual (2.0) de los *Estándares Abiertos* para modificar y mejorar el proceso de auditoría.

Los *Estándares Abiertos* también han servido como marco de trabajo para el desarrollo del Programa de Software de Manejo Adaptativo Miradi (Miradi significa “proyecto” en el idioma suahili). La versión actual del programa de *software* orienta a quienes llevan a cabo la conservación a través de los pasos de formación de conceptos y planificación del ciclo de manejo adaptativo (Pasos 1 y 2), ayudándoles, por ejemplo a: identificar qué es lo que desean conservar; especificar qué amenazas y oportunidades están afectando sus objetos de conservación; determinar qué amenazas son más significativas; y delinear cómo creen que sus acciones influyen sobre la situación en su sitio. Versiones posteriores incorporarán los otros pasos del ciclo de manejo adaptativo. La CMP publicó su versión beta a inicios del 2007 y ha estado

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

continuamente refinándola en base a la retroinformación brindada por personas que practican la conservación. Para mayores detalles ver www.Miradi.org.

Al cumplirse tres años y con la experiencia y retroinformación obtenida de diversas iniciativas, ha llegado el momento de refinar los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación*. Con esto en mente, en este documento se presenta la siguiente iteración de los *Estándares* (Versión 2.0). A manera de práctica y según sea necesario, la CMP continuará actualizando, refinando y publicando nuevas versiones basadas en la retroinformación que recibamos de nuestros colegas alrededor del mundo que se encuentran aplicando los *Estándares* en el campo.⁴

El utilizar estos estándares abiertos para mejorar la práctica de la conservación es parte ciencia, parte arte. En otras palabras, se requiere de cierta habilidad y experiencia para tomar estos principios altamente ordenados y estructurados y aplicarlos a las situaciones de la vida real. Mientras que algunas personas que practican la conservación, a pesar de tener poca experiencia, pueden ciertamente beneficiarse de estos estándares abiertos para determinar cómo iniciar un nuevo proyecto de conservación, las personas con mayor experiencia comprenderán más claramente los verdaderos retos y oportunidades asociados con su implementación.

El presente documento

Hemos organizado los componentes principales de los *Estándares Abiertos* en cinco pasos que comprenden el ciclo del manejo de proyectos (ver figura a continuación). La estructura básica de estos pasos generales es ampliamente utilizada en la conservación y otros campos que implementan proyectos para alcanzar objetivos claramente definidos. Los pasos son:

1. **Conceptualice** qué es lo que desea alcanzar en el contexto de donde está trabajando.
2. **Planifique** tanto sus **Acciones** como el **Monitoreo**.
3. **Implemente** tanto sus **Acciones** como el **Monitoreo**.
4. **Analice** sus datos y evalúe la efectividad de sus actividades. **Use** todos sus resultados para **Adaptar** su proyecto y elevar al máximo el impacto.
5. **Capture y Comparta** sus resultados con las audiencias externas e internas clave para promover el **Aprendizaje**.

Para cada paso, el presente documento ofrece una breve descripción de los estándares de práctica (sub-pasos) y los productos esperados para esa práctica (ver Anexo 3). Los números denotan los pasos y los sub-pasos y los diamantes (♦) denotan los productos. (De nuevo, para obtener material de orientación para apoyar la implementación de estos estándares favor visite www.ConservationMeasures.org) Por supuesto, no todos los estándares o productos resultan apropiados bajo las distintas condiciones y proyectos, por lo tanto será necesario que haga las adaptaciones que el caso requiera.

⁴ Favor envíe sus comentarios con atención a Estándares Abiertos: CMPinfo@ConservationMeasures.org

Figura 1. Ciclo del manejo de proyectos de los *Estándares Abiertos* de la CMP Versión 2.0



A pesar que presentamos los *Estándares* como una secuencia de pasos o fases, el proceso total raramente se aplica en forma lineal de principio a fin – por el contrario típicamente se ejecuta como una simple aproximación del complejo proceso de flujo hacia atrás y adelante por el cual pasa todo proyecto. Por ejemplo, al enfrentar el reto de tratar de capturar adecuadamente la relación entre la planificación y la implementación – es difícil determinar claramente si las tareas específicas y la orientación deberían ser incluidas exclusivamente en una fase de planificación o en una fase de implementación cuando, de hecho, deben ser abordadas en ambas. Para efectos de simplicidad, decidimos dividir tanto la planificación como la implementación en dos partes – 1) acciones y 2) monitoreo – y colocar el grueso de nuestras recomendaciones en la fase de planificación. En la fase de implementación, hemos incluido el desarrollo, implementación y refinamiento de los planes de trabajo más detallados necesarios para poner la planificación en acción.

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Principios generales para la implementación de los *Estándares Abiertos*

Existen ciertos principios esenciales que se aplican no exclusivamente a un paso en particular, sino a todos los pasos de estos estándares. En lugar de enumerarlos en cada paso, los describimos en forma general a continuación. Entre los principios esenciales están:

- **Involucre a los actores** – Uno de los primeros requisitos es definir los actores internos y externos. Los actores internos incluyen a su equipo de proyecto (puede ser tan sólo dos personas) conformado por el personal de la ONG, actores locales, investigadores u otras personas que usted considere importante incluir. Los actores externos incluyen a los miembros de la comunidad, personal gubernamental, agencias donantes, miembros de la comunidad internacional y otros individuos e instituciones que tengan algún interés o conexión con el proyecto. Al conducir su proyecto, es importante que en cada paso se asegure de involucrar a los actores internos y externos apropiados de la manera adecuada. (Ver Paso 1D para mayores detalles sobre el análisis de los actores e interesados.)
- **Desarrolle y cultive alianzas** – En forma similar, necesitará formalizar algunas alianzas y cultivarlas a través de la vida del proyecto. La conservación exitosa depende de la formación de alianzas efectivas con actores clave. La mayoría de los proyectos de conservación probablemente no cuentan con la suficiente experiencia o recursos internos para hacer todo el trabajo necesario. Además, la mayoría sino todos los proyectos, necesitan asegurarse que el trabajo que están iniciando continuará una vez que finalice el proyecto inicial. Para garantizar la sostenibilidad del trabajo, necesitará movilizar la participación efectiva y el intercambio de información con estos socios tanto durante como después de la vida del proyecto. Esto significa que se deben desarrollar alianzas en forma temprana, reconsiderándolas al ir avanzando en el ciclo del proyecto, formalizándolas según sea apropiado y trabajando para mantener relaciones positivas y de apoyo.
- **Documente sus decisiones** – Para casi cada paso, usted podría ir anotando cómo fue procediendo, pero esto rápidamente se volvería repetitivo. En última instancia, usted decide qué nivel de documentación es apropiado, pero nos gustaría enfatizar la importancia de documentar las razones que justifican sus decisiones en cada paso. Esto no sólo le permitirá analizar por qué funcionaron o no las cosas, sino que también servirá como base para que otras personas entiendan la lógica detrás de sus decisiones.
- **Haga ajustes según sea necesario** – Los pasos descritos en el presente documento generalmente se aplican a cualquier proyecto de conservación pero tendrán que ser ajustados para cumplir con las necesidades específicas de cada proyecto. En particular, cada equipo de proyecto debe alcanzar un nivel de detalle acorde con la inversión general del proyecto. Asimismo, algunos equipos de proyecto pueden decidir que ciertos pasos no les funcionan. Es de esperar que los equipos modifiquen o adapten estos pasos básicos según lo consideren necesario.

Supuestos asumidos durante el desarrollo de los *Estándares Abiertos*

Al leer el presente documento, tenga en mente que hemos asumido una serie de supuestos durante su preparación. Entre estos supuestos están:

Ciertas prioridades ya han sido establecidas – Estos estándares no definen dónde usted y su organización van a trabajar (el propósito de los ejercicios de establecer prioridades). En lugar de ello, delinean cómo diseñar, implementar y evaluar las actividades de su proyecto una vez que tenga claro dónde- o en qué asuntos – desea trabajar. El establecimiento de prioridades es un precursor esencial para estos estándares y debe estar completado antes de utilizarlos, aunque algunos materiales en los *Estándares Abiertos* a menudo son abordados al establecer las prioridades. Asimismo, el aprendizaje alcanzado durante la aplicación de estos estándares puede ser utilizado en futuros ejercicios de establecimiento de prioridades.

Pocos proyectos comenzarán por el principio de estos estándares – Sería ideal aplicar estos estándares desde el inicio, pero muchos proyectos que se beneficiarán de la aplicación de estos estándares ya están en operación. Es factible “retro-ajustar” estos estándares a su proyecto para ayudar a identificar vacíos que necesitan ser abordados para mejorar el proyecto. Si apenas está comenzando a pensar en iniciar un nuevo proyecto, estos estándares le ayudarán a ser más exhaustivo en su enfoque.

Estos estándares representan el “ideal.” – Es difícil esperar que cada uno de los proyectos aborde todos los principios y tareas delineadas en estos estándares abiertos. Una rápida lectura de los *Estándares Abiertos* puede resultar abrumadora al inicio – con una cantidad aparentemente infinita de asuntos a considerar y cosas que hacer. Pero estos estándares tienen el propósito de proveer una visión global del ideal para el diseño, administración y monitoreo de proyectos. Aunque pueden considerarse como un objetivo a ser alcanzado por el administrador de un proyecto, es importante reconocer, que por diversas razones, podría no ser viable abordar cada uno de los componentes de los *Estándares*. Lo que es importante, sin embargo, es que se utilice un proceso sistemático y lógico para la aplicación de los *Estándares*. Por ejemplo, no se debe identificar los indicadores (Paso 2B) antes de pensar en qué es lo que se desea conservar (Paso 1B). De la misma manera, si no puede abordar un componente en particular, debe tener claro de cómo esta situación afectará el resto de su trabajo.

Cada proyecto varía de manera potencialmente significativa - Al igual que el supuesto anterior, cada proyecto varía de la norma en alguna manera. No hemos desarrollado estos estándares con un enfoque de “talla única.” Por el contrario, los hemos preparado en términos bastante generales con el fin de dar a los equipos de proyecto la flexibilidad que necesitan para adaptar y modificar los *Estándares* a sus condiciones particulares. De hecho, creemos que son estas diferencias – y el poner a prueba estos estándares bajo una variedad de contextos- lo que hará que los *Estándares* se vuelvan cada vez más robustos y útiles.

Estos estándares cambiarán con el tiempo - Estos estándares no son la última palabra sobre cómo se debe llevar a cabo la conservación efectiva. Por el contrario, tienen el propósito de capturar la sabiduría prevaleciente de lo que se requiere para llevar a cabo la conservación bajo una amplia gama de condiciones. A este fin, la CMP pretende actualizar constantemente y modificar los *Estándares* en la medida en que son aplicados y puestos a prueba en el campo y aprendemos más sobre lo que funciona y lo que no funciona.

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Estos estándares no son específicos para un “sitio”- Estos estándares se aplican a una variedad de escalas y no están diseñados exclusivamente para acciones de conservación basadas en un sitio en particular. Vemos proyectos cubriendo una variedad de escalas – desde proyectos de pequeña escala limitados en su alcance geográfico, hasta proyectos de mayor escala que pueden abarcar ecoregiones, paisajes o corredores. De la misma manera, los proyectos pueden no estar limitados geográficamente sino que pueden ser de naturaleza más temática, incluyendo, por ejemplo, iniciativas basadas en políticas o enfocadas a ciertas especies. Sin importar el alcance, estos estándares pueden ser utilizados para orientarle en el diseño de un proyecto efectivo.

Estos estándares no están divorciados de los estándares para las estrategias, herramientas e indicadores – Los *Estándares* tienen el propósito de representar lo más actual del conocimiento colectivo de la comunidad de la conservación sobre el proceso de diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación. También proveen orientación sobre cómo llevar a cabo la conservación – independientemente de las estrategias o herramientas que se apliquen. Además de estos estándares de proceso, es esencial desarrollar la orientación necesaria para toda la gama de estrategias, herramientas e indicadores que los administradores de proyecto necesitan saber cómo usar para alcanzar la conservación.

Estos estándares buscan definir clara y consistentemente el uso de la terminología – Pareciera que existe un debate interminable entre los planificadores en cuanto al significado relativo de los términos técnicos tales como objetivos, metas, estrategias, actividades, objetos de conservación, hitos, productos y resultados. Cada oficina, proyecto y aún cada individuo pareciera tener su propia terminología preferida. En este sentido, no hay una respuesta correcta – los *Estándares*, sin embargo, mantienen que es fundamental que los miembros de su equipo de proyecto, y la gente con la cual trabaja, tengan una definición clara y común para todos los términos que utilicen. Con esto en mente, la terminología técnica utilizada en el presente documento fue cuidadosamente seleccionada, se ha subrayado cuando aparece por primera vez, se usa consistentemente a través del documento, y se define en el glosario al final. La selección de los términos específicos para un concepto dado y las definiciones para estos términos se basan en el uso actual de las palabras por parte de los profesionales de las distintas disciplinas que trabajan en la planificación, monitoreo y evaluación.

Advertencia

El proceso delineado en el presente documento podría parecer complejo y algo abrumador, pero probablemente ya ha realizado muchos de los pasos aquí descritos, aunque quizá no le haya dado un nombre o descripción formal a esos pasos. No esperamos que su proyecto genere productos intachables la primera vez que pase por cada uno de los pasos de este proceso. Mas bien, se supone que este sea un ciclo iterativo – la idea es deliberada pero rápidamente avanzar por los pasos, desarrollar un borrador aceptable de los productos y luego revisar su trabajo en la medida que su proyecto va cambiando y madurando. Asimismo, cuando encuentre vacíos en los datos, no se paralice – plantee su hipótesis, proceda hacia delante con la mejor información disponible y anote cualquier supuesto asumido. La buena planificación e implementación consiste de una serie continua de aproximaciones sucesivas construidas sobre supuestos que se pueden comprobar sistemáticamente.

Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación

1. Conceptualizar

El primer paso consiste en especificar los parámetros básicos de su proyecto para la preparación del trabajo de diseño que vendrá con el siguiente paso. Específicamente, implica identificar quiénes estarán inicialmente involucrados en el equipo de proyecto, articulando el alcance geográfico y/o temático de su proyecto, su visión de lo que espera alcanzar y los objetos de conservación que serán el enfoque de su trabajo. También incluye comprender el contexto dentro del cual su proyecto pretende trabajar, incluyendo las amenazas y oportunidades y los actores clave.

1A. Definir el equipo inicial de proyecto

Un proyecto es eventualmente diseñado e implementado por un grupo específico de individuos que conforman el equipo de proyecto. Los miembros del equipo típicamente incluyen al personal de su organización así como otros socios clave internos y externos. Generalmente se escoge a uno de los miembros del equipo y se le designa como líder de proyecto. Este líder deberá ser responsable de la coordinación general del proyecto y de impulsar al equipo hacia adelante. Deberá tener claro quienes conforman el equipo y qué papeles y responsabilidades tiene cada miembro. La composición del equipo puede cambiar al avanzar en las fases del ciclo de manejo. La clave, sin embargo, es reconocer y hacer uso de las habilidades y experiencia existentes para garantizar que el proyecto avance con el mejor conocimiento disponible. Además del equipo de proyecto, necesitará identificar uno o más asesores a quienes el equipo central pueda consultar para obtener retroinformación honesta y asesoría y que también podrían actuar como impulsores de su causa.

Los productos para este paso incluyen:

- ◆ *Selección del equipo inicial de proyecto, incluyendo el líder del equipo, miembros centrales y miembros asesores.*
- ◆ *Identificación de las capacidades clave que cada miembro del equipo aporta.*
- ◆ *Designación de los papeles y responsabilidades*

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

Alcance

Antes de comenzar a pensar sobre lo que va a hacer (las estrategias que implementará) debe tener un concepto claro de lo que desea lograr. El alcance de un proyecto define los parámetros generales del proyecto relacionados con lo que el proyecto estaría afectando y podría incluir la descripción de la biodiversidad y/o mapas del área. Los esfuerzos para conservar o manejar efectivamente las ecoregiones, áreas prioritarias o áreas protegidas típicamente tienen un alcance geográfico o un área de proyecto. Los esfuerzos para abordar objetos de conservación, amenazas, oportunidades o condiciones propicias específicos tienen un alcance temático.

Visión

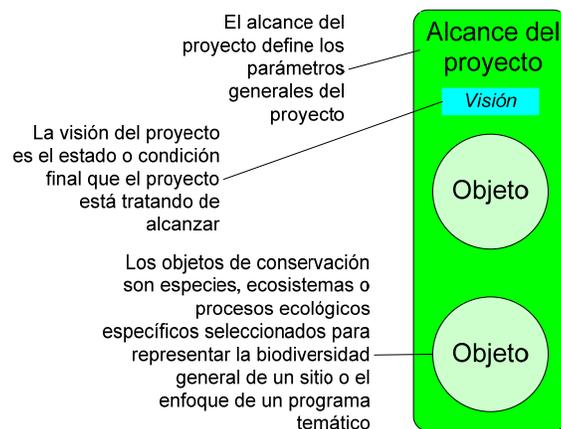
Además de definir el alcance, es necesario decidir sobre una visión clara y común, una descripción del estado deseado o la condición final que espera alcanzar (ver Figura 2). Su visión puede ser resumida en una buena declaratoria de visión, que llene los criterios de ser *relativamente general, visionaria y breve* (ver Anexo 2 para una descripción de estos criterios). La visión del proyecto debería encajar dentro del contexto de la misión general de su organización.

Objetos de conservación

Los proyectos seleccionan un número limitado de objetos de conservación (también conocidos como objetos de conservación de biodiversidad o simplemente, objetos). Los objetos de conservación son especies, sistemas/hábitats ecológicos o procesos ecológicos específicos seleccionados para representar y englobar la gama completa de biodiversidad en el área del proyecto y llevar a cabo conservación basada en un lugar o como el enfoque de un programa temático. Son la base para establecer los objetivos, llevar a cabo las acciones de conservación y medir la efectividad de la conservación. Para la conservación basada en un lugar, el conjunto completo de objetos de conservación garantizará – en teoría- la conservación de toda la biodiversidad nativa dentro del sitio del proyecto. La mayoría de los proyectos basados en un lugar pueden razonablemente definirse por medio de ocho o menos objetos de conservación bien elegidos. Los programas temáticos a menudo se caracterizan por enfocarse en un objeto de conservación principal – o una amenaza principal que afecta múltiples objetos (por ejemplo un programa para la conservación de las ballenas azules o para reducir el tráfico mundial de especies en peligro). La selección de los objetos de conservación típicamente requiere de la aportación de expertos y el análisis de datos espaciales.

Seguidamente usted deberá determinar la condición actual de cada objeto de conservación. Al nivel más elemental, esto involucra desarrollar una evaluación general de la “salud” de cada objeto. Evaluaciones más detalladas de la condición involucran especificar los atributos ecológicos clave para cada objeto, determinar los indicadores para cada atributo, delinear su pensamiento sobre el rango aceptable de variación para cada indicador o finalmente determinar la condición actual del atributo en cuanto a este rango de variación.

Figura 2. Modelo de proyecto genérico y parcial mostrando el alcance, visión y objetos de conservación



Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Una breve descripción del alcance del proyecto.*
- ◆ *De ser apropiado, un mapa del área del proyecto (archivo de SIG o a mano).*
- ◆ *La declaratoria de visión del proyecto.*
- ◆ *Selección de los objetos de conservación, incluyendo una breve explicación de por qué fueron seleccionados.*
- ◆ *Una descripción de la condición de cada objeto de conservación prioritario.*

1C. Identificar las amenazas críticas

Una vez que ha identificado sus objetos de conservación prioritarios, necesita identificar las amenazas directas que influyen sobre sus objetos. Las amenazas directas son principalmente *actividades humanas* que tienen influencia inmediata sobre los objetos de conservación (por ejemplo: pesca no sostenible, cacería, perforaciones petroleras, construcción de carreteras, contaminación o la introducción de especies exóticas invasoras), pero también pueden ser *fenómenos naturales* alterados por la actividad humana (por ejemplo: aumento en la temperatura del agua ocasionado por el calentamiento global) o *fenómenos naturales cuyo impacto aumenta* por causa de otras actividades humanas (por ejemplo: un potencial tsunami que amenaza las últimas poblaciones del rinoceronte asiático).

Como parte del análisis del contexto del proyecto, es importante priorizar las amenazas directas que afectan sus objetos de conservación de manera que pueda concentrar sus actividades donde sean más necesarias. En particular, debería tratar de identificar las amenazas críticas – aquellas que son más importantes de abordar. Existe una variedad de herramientas para valorar y jerarquizar las amenazas que pueden ser utilizadas en el proceso de sentar prioridades. La mayoría de estas herramientas evalúan el alcance o extensión de la amenaza y la severidad de su impacto sobre los objetos de conservación. En conjunto, estos dos criterios evalúan la magnitud total de la amenaza. Otros criterios utilizados comúnmente incluyen la permanencia/irreversibilidad y la urgencia. Dependiendo de las circunstancias, se pueden valorar las amenazas según su efecto sobre el sitio en general o sobre objetos de conservación específicos, incluyendo aquellos que podrían definir un programa temático.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Identificación de amenazas directas.*
- ◆ *Valoración o jerarquización de las amenazas directas para identificar las amenazas críticas.*

1D. Completar el análisis situacional

Este estándar requiere que complete la descripción del contexto dentro del cual se lleva a cabo su proyecto. El análisis situacional implica un proceso que le ayudará a usted y a su equipo de

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

proyecto a crear conjuntamente un entendimiento común sobre el contexto del proyecto – incluyendo el ambiente biológico y los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales que afectan los objetos de conservación que desea conservar. Dependiendo de la escala de su proyecto y los recursos disponibles, el análisis situacional podría ser un estudio formal detallado del área o una descripción menos formal basada en los aportes de las personas familiarizadas con el área. Este paso es a veces obviado – al menos implícitamente – en los proyectos de conservación, a pesar que es uno de los más importantes. Al comprender el contexto biológico y social, se podrá tener una mejor oportunidad de diseñar actividades que alcanzarán los objetivos y metas de conservación.

Este estándar construye sobre el trabajo que ya ha hecho en relación con el contexto del proyecto (alcance, objetos de conservación y amenazas directas). Involucra completar un estudio situacional identificando los factores clave que impulsan las amenazas directas y en última instancia impactan sobre sus objetos de conservación. Entre estos están las amenazas indirectas (conocidas también como causas fundamentales y catalizadores) y las oportunidades y condiciones propicias. Estos factores pueden variar en escala desde el nivel local al global.

Cada factor puede típicamente enlazarse con uno o más actores – aquellos individuos, grupos o instituciones que tienen un interés o serán afectados por las actividades de su proyecto. Como parte del análisis situacional, debe llevar a cabo un análisis de actores. Considere tanto los actores poderosos e influyentes, así como aquellos que podrían estar en desventaja o marginados. Al revisar sus actores, tenga en mente cuáles actores podrían convertirse en socios estratégicos de importancia que podrían ser involucrados en la planificación de las acciones.

Como parte del análisis situacional, deberá describir la relación entre los objetos de conservación, las amenazas directas, amenazas indirectas, oportunidades y actores. Para esto, deberá usar un modelo conceptual. Un modelo conceptual es una herramienta útil que visualmente representa las relaciones entre los distintos factores en su análisis situacional (la Figura 3 muestra un modelo genérico y la Figura 4 da un ejemplo basado en un sitio real). Un buen modelo ilustra las relaciones causa-efecto que usted y su equipo suponen que existirán dentro del área del proyecto. Debería ser lo más simple posible pero incluyendo los detalles más importantes. Para garantizar que su modelo conceptual generalmente represente lo que está ocurriendo en su sitio y que todos los miembros del equipo estén de acuerdo, debería ser desarrollado en equipo. Asimismo, lo ideal es comprobar el modelo en el campo con actores clave y socios tanto dentro como fuera del equipo de proyecto para asegurarse que el modelo refleje el entendimiento general de la situación.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Identificación y análisis de amenazas indirectas y oportunidades.*
- ◆ *Evaluación de los actores.*
- ◆ *Modelo conceptual inicial que ilustra las relaciones de causa y efecto entre los factores que operan en su sitio.*
- ◆ *Comprobación en el campo y revisión de su modelo.*

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

2. Planificar sus acciones y el monitoreo

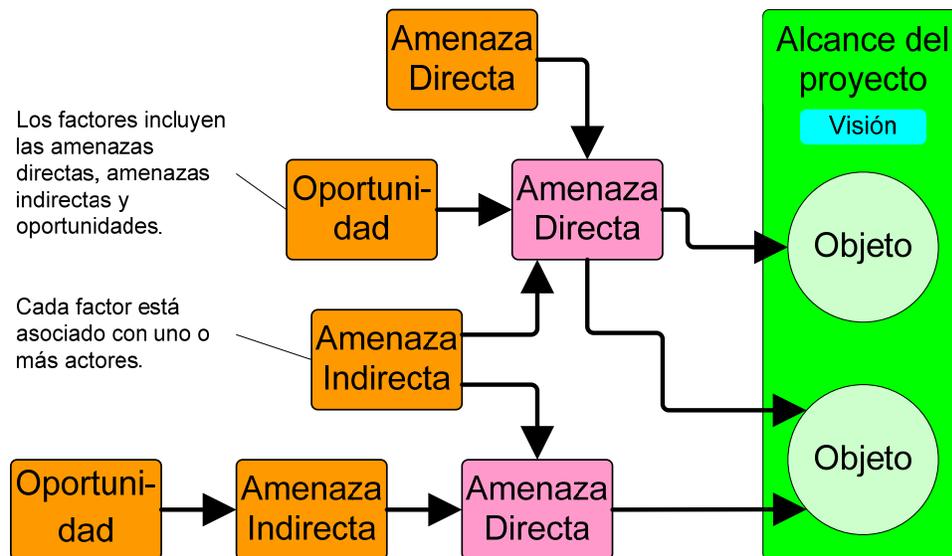
Una vez que haya descrito los parámetros básicos de su proyecto, el siguiente paso es diseñar las estrategias específicas que seguirá para alcanzar la conservación. Particularmente, este paso implica desarrollar el Plan de Acción que servirá para registrar los objetivos, estrategias y metas de su proyecto. Requiere también desarrollar el Plan de Monitoreo que servirá para dar seguimiento al progreso y desarrollar el Plan Operativo que especificará los recursos necesarios y los riesgos que deberá considerar. Finalmente, involucra compilar todo el trabajo del Paso 1 (Conceptualice) y Paso 2 (Planifique) dentro del Plan Estratégico

2A. Desarrollar un plan de acción formal: Objetivos, estrategias, supuestos y metas

Objetivos

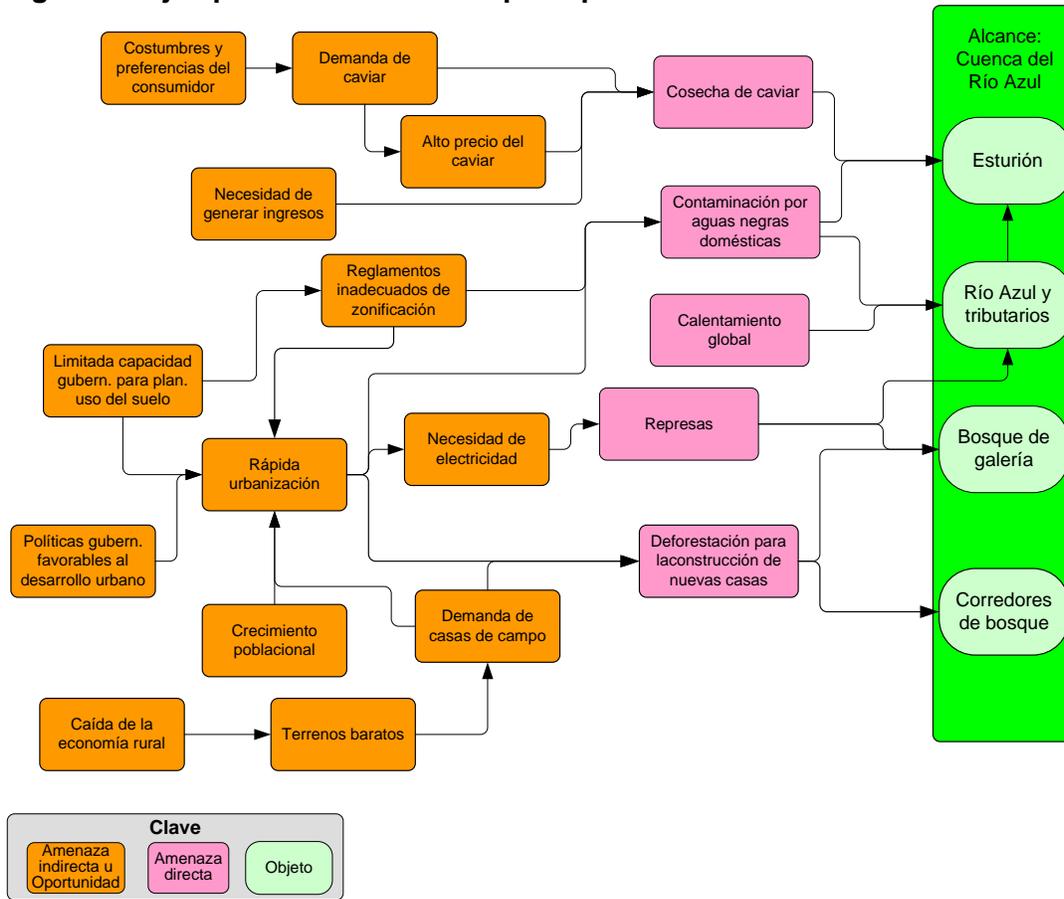
El primer paso esencial para conformar su plan de acción es desarrollar una idea clara de lo que desea alcanzar. Los objetivos están enlazados con los objetos de conservación de su proyecto y representan la condición deseada de los objetos de conservación al largo plazo – son declaraciones formales de los impactos que usted desea alcanzar eventualmente. Un buen objetivo cumple con los criterios de estar enlazado con los objetos de conservación, estar orientado a los impactos, ser medible, limitado en el tiempo y específico (ver Anexo 2 para una descripción de estos criterios). Por ejemplo, viendo la Figura 5, un buen objetivo para el objeto de conservación de un corredor de bosque podría ser: Para el 2025, el corredor de bosque enlazando la cuenca del Río Azul con Los Grillos se encuentra sin fragmentación y tiene al menos 5 km de ancho.

Figura 3. Modelo Conceptual genérico mostrando el contexto del proyecto



Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

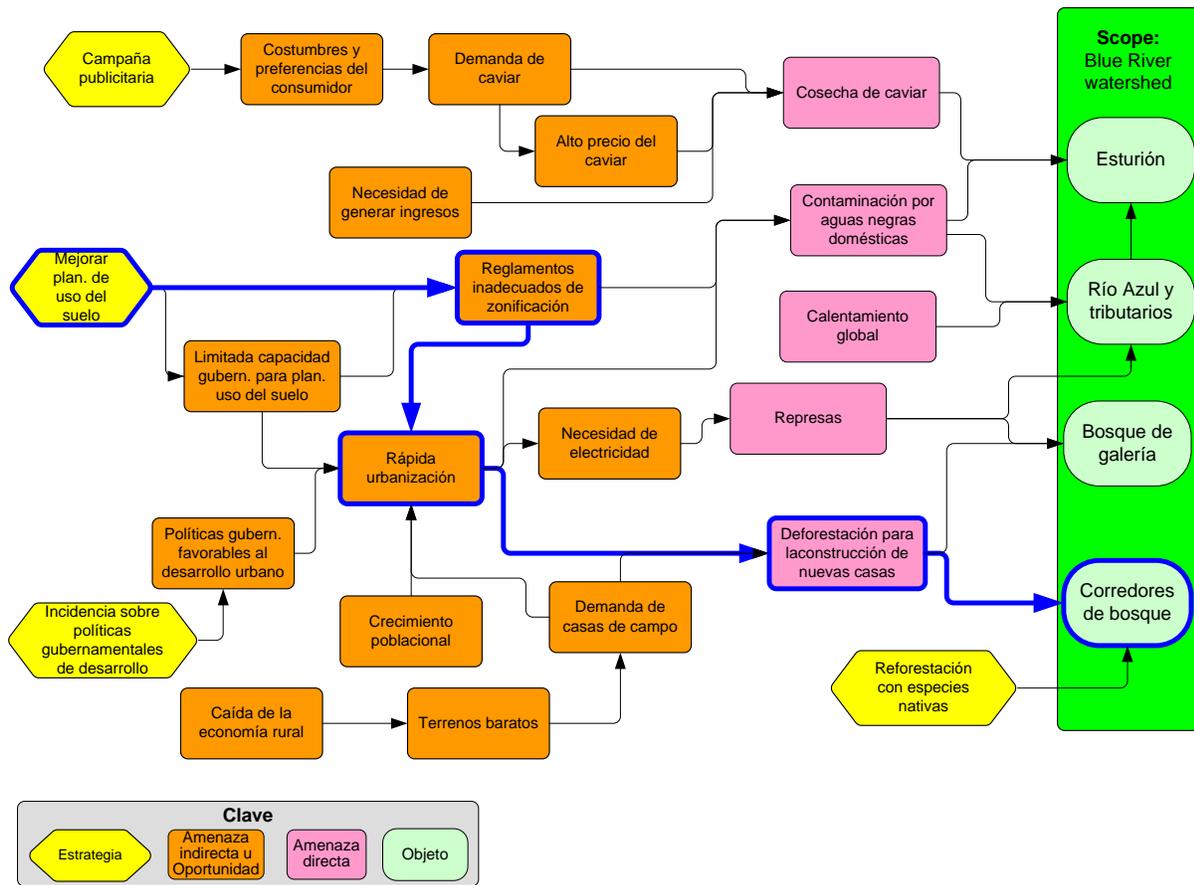
Figura 4. Ejemplo de modelo conceptual para una cuenca



Estrategias

Una vez que determine lo que desea alcanzar, debe considerar lo que necesita hacer. Una buena planificación estratégica implica determinar dónde tendrá que intervenir – y dónde no. La primera decisión que tiene que hacer es priorizar sobre cuál factor en su modelo conceptual tomará acción – estos son los puntos de intervención clave. En algunas instancias, el punto de intervención clave más obvio es la amenaza directa en sí. Pero en otros casos, le convendrá más intervenir sobre una amenaza indirecta o una oportunidad que influya sobre la amenaza directa – o sea la cadena de factores que afectan cada amenaza directa. Por ejemplo, en la Figura 5, los puntos de intervención clave incluyen: tradiciones y preferencias del consumidor, regulaciones de zonificación inadecuadas, capacidad gubernamental limitada para la planificación del uso del suelo, políticas gubernamentales favorables al desarrollo urbano y corredores forestales (un objeto de conservación).

Figure 5. Ejemplo de modelo conceptual para una cuenca identificando factores clave y estrategias



Una vez que haya seleccionado sobre cuál factor en su modelo conceptual va a intervenir, necesitará hacer una lluvia de ideas para obtener un listado de estrategias. Su listado de estrategias tendrá posiblemente más estrategias de las que en forma realista podrá considerar en su proyecto. Reduzca los factores por medio de una discusión con su equipo o llevando a cabo un ejercicio de jerarquización para seleccionar sus estrategias. Sin importar el método para reducir sus estrategias, algunas condiciones útiles de considerar podrían ser las siguientes: probabilidad que la estrategia sea exitosa; viabilidad de la estrategia; costo de la estrategia; y el vacío que la estrategia abordaría. Asimismo, asegúrese de que cada estrategia que seleccione llene los siguientes criterios: *vinculada, enfocada, factible y apropiada* (ver Anexo 2 para una descripción de estos criterios). Sus estrategias pueden ir de la escala local a la global, dependiendo de la situación. Las estrategias, a su vez, se componen de múltiples actividades.

Usted puede usar su modelo conceptual para mostrar las estrategias que utilizará, los puntos de intervención clave que abordará con esa estrategia, y la cadena de factores que asume afectará con esa estrategia. Por ejemplo, en la Figura 5, la estrategia “mejorar la planificación del uso del suelo” directamente aborda dos puntos de intervención clave (regulaciones de zonificación

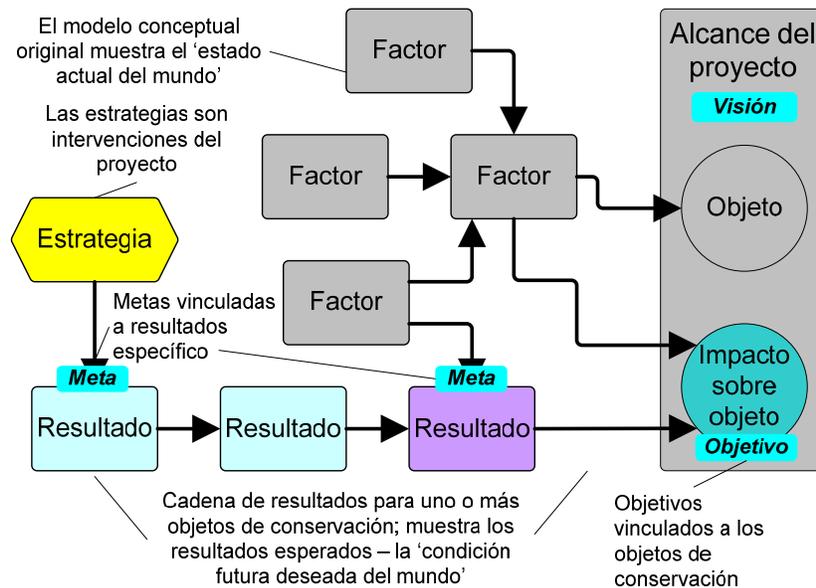
inadecuadas y capacidad gubernamental limitada para la planificación del uso del suelo). La figura muestra también cómo el equipo supone que el afectar uno de estos puntos clave de intervención (planificación inadecuada del uso del suelo) conlleva a cambios en otros factores (ver la cadena resaltada en azul).

Supuestos y metas

Tal como se dejó implícito arriba, una vez que haya seleccionado sus estrategias, necesitará tener claro cómo cree que su estrategia ayudará a alcanzar sus resultados de conservación. Esto significa que tendrá que sentar explícitamente los supuestos que muestren cómo cree que sus estrategias contribuirán a reducir las amenazas y alcanzar la conservación de sus objetos. Una cadena de resultados es una herramienta que provee una representación gráfica de estos supuestos. Utilice su modelo conceptual como base para desarrollar las cadenas de resultados (ver la Figura 6 para una representación genérica de esta relación; ver los factores resaltados en azul en la Figura 5 y la cadena de resultados correspondiente en la Figura 7 para un ejemplo real de una cuenca hidrográfica).

Las cadenas de resultados son también útiles para definir metas.⁵ Las metas especifican los cambios esperados en las amenazas y oportunidades específicas (“Factores” en la Figura 5) que desea alcanzar en el corto y medio plazo. En resumen, son declaratorias formales de los resultados (o resultados intermedios) que cree serán necesarios para alcanzar sus objetivos. Una buena meta llena los criterios de ser *orientada a los resultados, medible, limitada en el tiempo, específica y práctica* (ver Anexo 2 para una descripción de estos criterios).

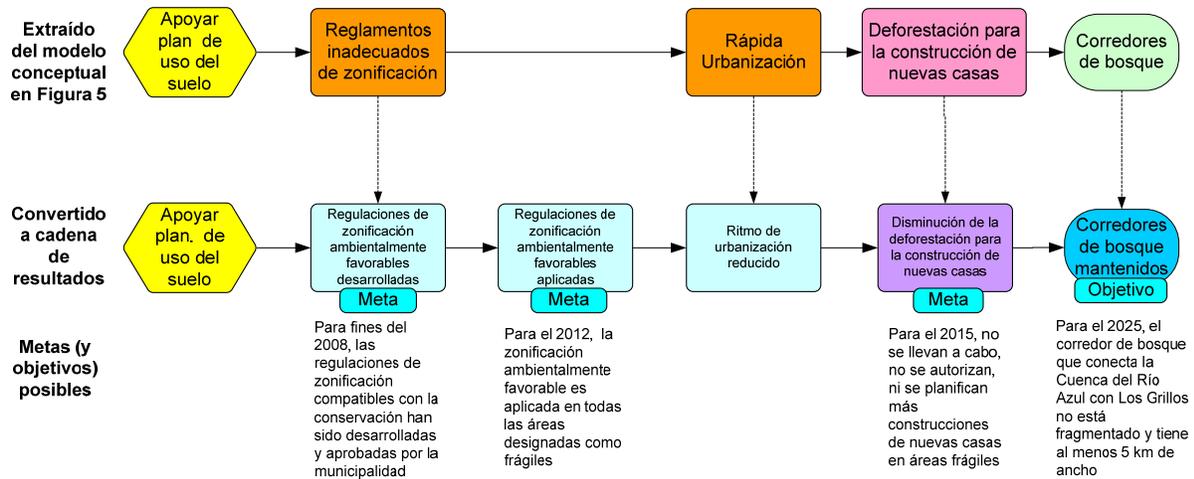
Figura 6. Modelo conceptual genérico con componentes del plan de acción



⁵ Aunque los Estándares discuten las metas en el Paso 2A, tenga en mente que los pasos no son necesariamente lineales. En forma ideal, articule los supuestos y plantee las metas en base a sus supuestos. De manera que el Paso 2B sea en realidad paralelo al 2A.

Tal como se muestra en la Figura 7, sus metas se relacionan con los resultados que espera para los distintos factores de su cadena. Para iniciar, desarrolle siempre una meta para la amenaza directa dentro de su cadena de resultados. Utilizando la cadena en la Figura 7, la meta asociada con la amenaza directa “Deforestación para construcción de nuevas casas” es: Para el 2015, no se llevan a cabo, no se autorizan, ni planifican más construcciones de nuevas casas en áreas frágiles. De la misma manera, para el primer resultado asumido en la cadena derivado de la estrategia de planificación del uso del suelo, una buena meta podría ser: Para el final del 2008, las regulaciones de zonificación compatibles con la conservación han sido desarrolladas y aprobadas por la municipalidad. (Nota: para verdaderamente llenar los criterios de “específica,” el equipo eventualmente tendrá que aclarar qué entiende por “regulaciones de zonificación compatibles con la conservación.”)

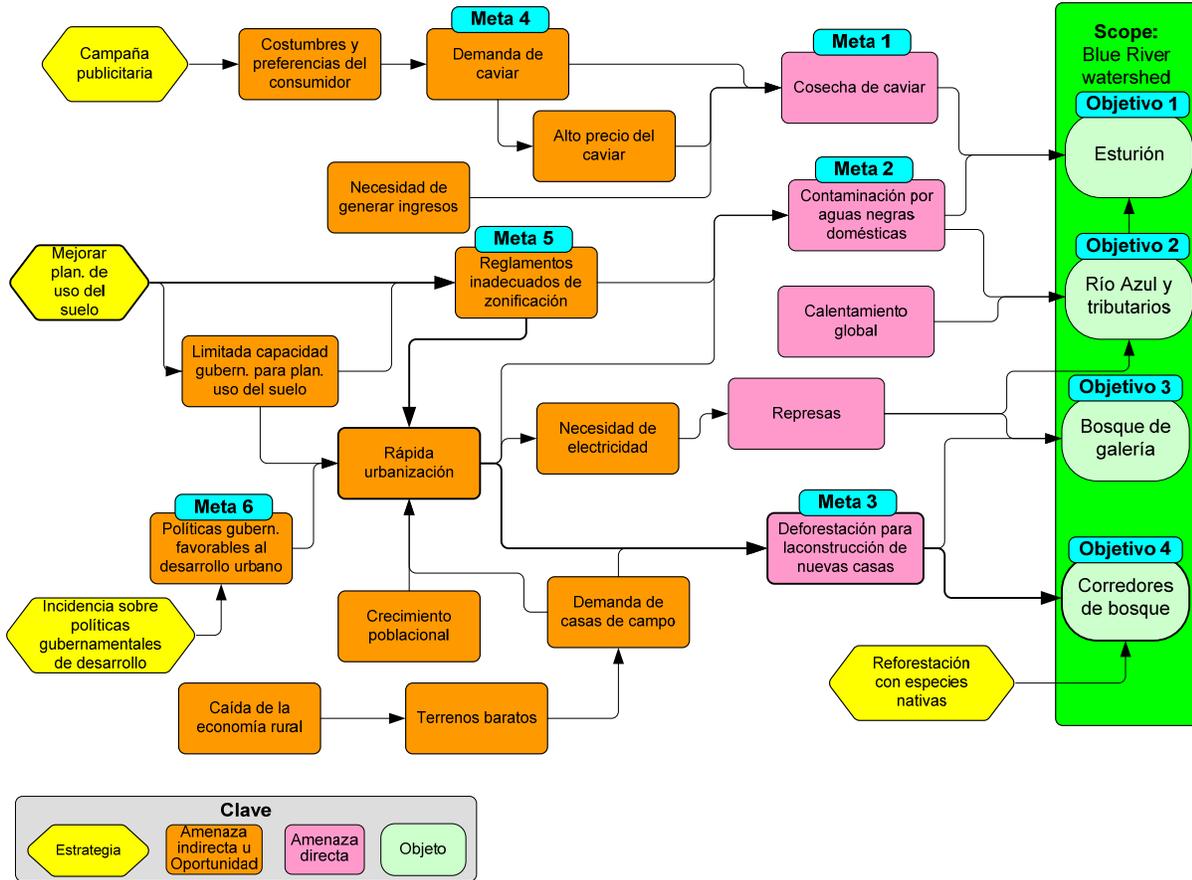
Figura 7. Ejemplo de cadena de resultados para mejorar la planificación de uso del suelo en una cuenca



Los objetivos y metas especificados en su cadena de resultados representan lo que debe llevar a cabo y los supuestos que asume sobre cómo sus estrategias le ayudarán a alcanzar esos logros. Como tal, estos componentes de cadena de resultados llegan a ser la medida final contra la cual comparar el progreso de su proyecto.

En conjunto, los objetivos, metas, estrategias y supuestos conforman el Plan de Acción. Debe contar con una descripción en texto de cada uno de estos componentes, pero puede usar su modelo conceptual en forma elegante para representar mucha de la información de manera concisa y de fácil comprensión para las demás personas (Figura 8).

Figura 8. Ejemplo de modelo conceptual para una cuenca incluyendo componentes del plan de acción



Visión: La biodiversidad en la Cuenca del Río Azul es conservada para satisfacer las necesidades culturales, económicas y espirituales de las presentes y futuras generaciones.

Ejemplo de objetivo 4: Para el 2025, el corredor que conecta la cuenca del Río Azul con Los Grillos se encuentra sin fragmentaciones y con por lo menos 5 km de anchura.

Ejemplo de meta 5: Para el final del 2008, las regulaciones de zonificación compatibles con la conservación han sido desarrolladas y aprobadas por la municipalidad.

Ejemplo de meta 3: Para el 2015, no se llevan a cabo, no se autorizan, ni planifican más construcciones de nuevas casas en áreas frágiles.

Compile las versiones finales de sus objetivos, metas, estrategias y supuesto en el Plan de Acción formal.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Objetivos para cada objeto de conservación.*
- ◆ *Identificación de “factores clave” y borrador de estrategias.*
- ◆ *Jerarquización del borrador de estrategias.*

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

- ◆ *Cadenas de resultados que especifican los supuestos para las estrategias clave.*
- ◆ *Metas para los factores clave.*
- ◆ *Modelo conceptual completo del proyecto incorporando los objetivos, metas y estrategias.*
- ◆ *Plan de Acción finalizado.*

2B. Desarrollar un plan de monitoreo formal

Audiencias y necesidades de información

La primera parte del Plan de Monitoreo implica especificar su audiencia y sus necesidades de información. El monitoreo efectivo utiliza la cantidad mínima de recursos financieros y humanos para proveer la información mínima necesaria para determinar si el proyecto está dentro del curso y qué se puede hacer si no lo está. Muy a menudo, los equipos de proyecto ya sea no obtienen información o colectan demasiada información porque no están seguros de qué es lo que necesitan. Como primer paso, debe tener claro para quien está llevando a cabo el monitoreo. Por ejemplo, ¿está llevando a cabo el monitoreo para satisfacer demandas externas de responsabilidad? Mientras que la anterior justifica en parte el monitoreo, idealmente no debería ser la única ni la principal razón. Dentro del marco del manejo adaptativo, el monitoreo se debe realizar para servir las necesidades del proyecto y del equipo de proyecto, ayudando al equipo a aprender de la experiencia e integrar las lecciones a la programación actual y futura. El siguiente cuadro muestra algunos ejemplos de audiencias comunes y sus necesidades de información.

Cuadro 1. Audiencias comunes de monitoreo y sus necesidades de información

Audiencia	Necesidades/Intereses de Información Típicos
Equipo de Proyecto	Cómo está progresando el proyecto; Qué está funcionando y qué no está funcionando y por qué; Cómo mejorar el proyecto.
Socios de Proyecto	Cómo está progresando el proyecto; Qué está funcionando y qué no está funcionando y por qué; Cómo mejorar el proyecto.
Donantes	Cómo está progresando el proyecto.
Comunidades o actores afectados	Cómo está progresando el proyecto; Cómo les impactará el proyecto.
Comunidad de la conservación	Qué está funcionando y qué no está funcionando y por qué.
Académicos y estudiantes	Qué está funcionando y qué no está funcionando y por qué.

Una vez que identifique para quién va a llevar a cabo el monitoreo, deberá identificar qué desea saber (sus preguntas de aprendizaje) y qué debe monitorear. Enfocando sus esfuerzos de monitoreo directamente sobre los supuestos centrales asumidos en su proyecto (ilustrados en las cadenas de resultados que enlazan sus objetivos, metas y estrategias), tendrá mayor posibilidad de recopilar sólo la información útil para usted y sus audiencias de monitoreo al ir administrando su proyecto.

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Indicadores y métodos

Una vez que haya identificado sus audiencias y sus necesidades de información, el siguiente paso es desarrollar los indicadores específicos que utilizará para recolectar y analizar los datos requeridos para satisfacer sus necesidades de información. Los buenos indicadores llenan los requisitos de ser *medibles*, *precisos*, *consistentes* y *sensibles* (ver Anexo 2 para una descripción de estos criterios).

Las cadenas de resultados, junto con sus correspondientes objetivos y metas, proveen una base para identificar qué necesita medir y cuáles indicadores debería usar. Al desarrollar sus cadenas de resultados e identificar buenos objetivos y metas, ha logrado reducir una gama casi infinita de indicadores potenciales a un número mucho más manejable. La figura 9 muestra lo anterior de forma genérica, mientras que la figura 10 provee un ejemplo concreto de cómo las cadenas de resultados pueden ayudar a reducir sus indicadores. Recuerde, trate de obtener la cantidad mínima de información para demostrar que su proyecto está progresando. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, limite los indicadores que monitorea a aquellos que coinciden con sus cadenas de resultados.

Figura 9. Cadena de resultados genérica con indicadores

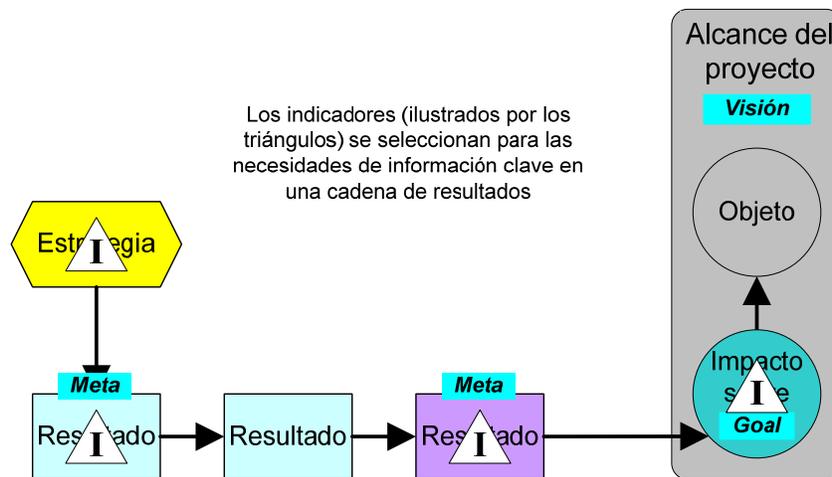
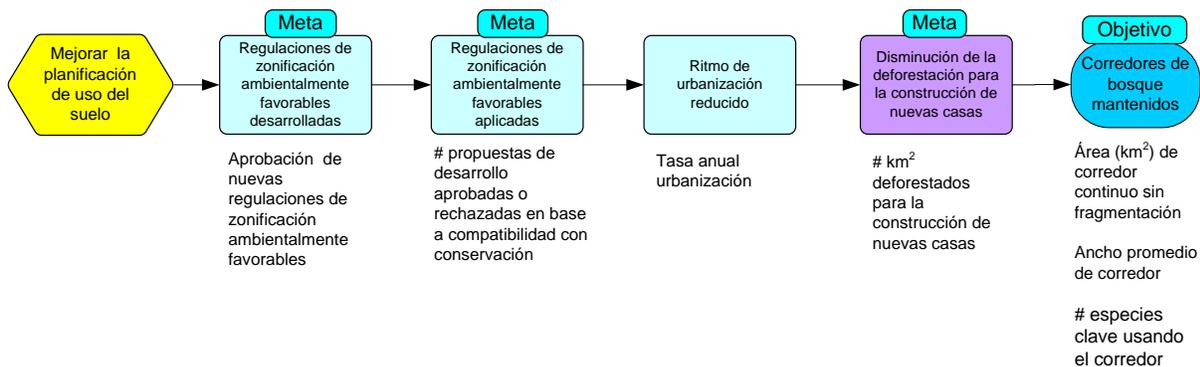


Figura 10. Cadena de resultados de planificación de uso del suelo con indicadores potenciales



Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Una vez que desarrolle sus indicadores, deberá decidir *cómo* los medirá – en otras palabras, que métodos utilizará. Los métodos varían en cuanto a *exactitud y confiabilidad, costo-efectividad, factibilidad y pertinencia*. La clave es seleccionar el método más costo-efectivo que genere datos suficientemente confiables para llenar sus necesidades de manejo. Para muchas necesidades de información, no necesitará recolectar información primaria. Por ejemplo, un método de recolectar datos sobre una población de peces dada sería “bajar del Internet los registros de cosecha provistos por una agencia gubernamental.” Finalmente, determine en forma general, cuándo, dónde y quién recolectará los datos, y cómo se analizarán y utilizarán (ver Cuadro 2 para un ejemplo de plantilla de plan de monitoreo). Al desarrollar su Plan de Monitoreo, es mejor probar y ajustar los indicadores y métodos antes de utilizarlos. Deberá también planear cómo almacenará y procesará cada tipo de dato de manera anticipada, e incluir formalmente en el presupuesto las actividades de monitoreo dentro de su planificación general de financiamiento (ver Pasos 3 y 4 para mayor información sobre el manejo de datos y presupuesto para el monitoreo).

Cuadro 2. Ejemplo de plantilla para un plan de monitoreo*

OBJETIVOS DEL PROYECTO					
¿Qué? (Indicador)	¿Cómo?(Métodos)	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	Comentarios
Objetivo 1:					
Objetivo 2:					
Objetivo 3:					
ESTRATEGIA 1:					
¿Qué? (Indicador)	¿Cómo?(Métodos)	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	Comentarios
Meta 1.1:					
Meta 1.2:					
Meta 1.3:					
ESTRATEGIA 2:					
¿Qué? (Indicador)	¿Cómo?(Métodos)	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	Comentarios
Meta 2.1:					
Meta 2.2:					

* En situaciones con indicadores múltiples para un objetivo o meta, utilice varias líneas.

Los productos para esta práctica estándar incluyen un plan de monitoreo formal conteniendo:

- ◆ *Las audiencias y sus necesidades asociadas de información claramente definidas.*
- ◆ *Indicadores definidos.*

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

◆ *Plan de Monitoreo finalizado.*

2C. Desarrollar un plan operativo

Los proyectos de conservación son, de hecho, implementados por personas e instituciones. Aún los mejores planes de acción y monitoreo no sirven de nada a menos que se asegure que en realidad pueden ser puestos en operación. En otras palabras, usted necesita un Plan Operativo para su proyecto. Los componentes clave para un plan operativo incluyen análisis de:

- El financiamiento requerido para implementar su proyecto y las fuentes actuales y potenciales de financiamiento.
- La capacidad humana y herramientas y otros recursos no financieros requeridos para implementar su proyecto y lo que necesita hacer para desarrollar esos recursos.
- Qué factores de riesgo existen para su proyecto y cómo pueden ser abordados.
- Cuánto durará su proyecto, cómo asegurará la sostenibilidad de los logros de su proyecto y cuál será su estrategia de retiro.

El nivel de detalle y formalidad de su plan operativo variará dependiendo del tamaño y nivel de complejidad de su proyecto. Los proyectos pequeños podrían simplemente tocar ligeramente cada uno de estos tópicos mientras que los proyectos grandes y complejos podrían tratar cada uno en forma más extensa y formal.

Los productos para esta práctica estándar incluyen un plan operativo conteniendo:

- ◆ *Evaluación de los recursos humanos, financieros, y demás.*
- ◆ *Evaluación de riesgo y mitigación.*
- ◆ *Estimación de la vida del proyecto y estrategia de salida.*

Adicionalmente, al concluir el Paso 2, deberá compilar el trabajo que hizo en los Pasos 1 y 2 dentro de su Plan Estratégico general (haga clic aquí para ejemplos de Planes Estratégicos). Los componentes específicos de este plan se muestran en el Recuadro 1. El producto en este punto es:

- ◆ *Su Plan Estratégico general.*

Recuadro 1. Componentes de un plan estratégico

Productos del paso 1

- Equipo de proyecto
- Alcance y visión
- Objetos de conservación
- Análisis de la situación del proyecto (incluyendo el modelo conceptual, evaluación de los actores y amenazas priorizadas).

Productos del paso 2

- Plan de acción (objetivos, estrategias, metas y supuestos)
- Plan de monitoreo
- Plan operativo

3. Implementar las acciones y el monitoreo

Este es el paso más importante de todo el proceso del ciclo de manejo adaptativo. Es el momento en el cual usted pone en acción todos los esfuerzos de planificación llevados a cabo en los pasos anteriores. Este paso involucra desarrollar e implementar los planes de trabajo específicos a la vez que se asegura de contar con los suficientes recursos, capacidad y socios.

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

En los pasos anteriores del ciclo de proyecto, su equipo de proyecto desarrolló los planes generales de acción, monitoreo y operación. En esta fase del ciclo, necesita transformar estos planes generales en planes más específicos y luego implementarlos de manera continua. La primera parte de este paso es tomar sus planes generales y trabajar con el equipo de proyecto y los socios para desarrollar un plan de trabajo mucho más específico de corto plazo cubriendo los próximos meses o, a lo sumo, un año. Este plan de trabajo utiliza los planes de acción, monitoreo y operación generales para especificar en mayor detalle:

- **Qué actividades y tareas** específicas se requieren para completar cada estrategia, paso de monitoreo o función operativa planificados,
- **Quién** será responsable de ayudar a completar cada actividad y tarea,
- **Cuándo** se ejecutará cada tarea y cuál será la secuencia de actividades y tareas enlazadas, y
- **Cuánto** dinero y otros recursos serán necesarios para completar cada actividad y tarea (ver Paso 3C para mayor detalle).

Su plan de trabajo puede registrarse en un cuadro, gráfico de Gantt y/o calendario de proyecto.

Su plan de trabajo detallado le proveerá también la base para desarrollar un cronograma o calendario del proyecto. En algunas situaciones, su plan de trabajo no sólo especificará las tareas y responsabilidades, sino que también registrará en un formato de calendario cuándo se llevarán a cabo las tareas. En otras situaciones, su cronograma o calendario podrá ser más explícito. Es importante desarrollar su cronograma de manera que todos los miembros del equipo puedan distribuir su tiempo de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Plan de trabajo que detalla las tareas, actividades y responsabilidades asociadas con su Plan de Acción, Plan de Monitoreo y Plan Operativo.*
- ◆ *Cronograma o calendario del proyecto*

3B. Desarrollar y refinar su presupuesto del proyecto

Una vez que sepa exactamente cuáles tareas y actividades tendrá que llevar a cabo, estará en una mejor posición para identificar los recursos necesarios. Comience con el análisis inicial del financiamiento requerido que desarrolló en el plan operativo (Paso 2C). Lo anterior, junto con el plan estratégico y el plan de trabajo, le ayudarán a desarrollar un estimado más refinado de los costos de las actividades y tareas específicas y las estrategias generales dentro de las que esas

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

tareas se insertan. Su plan de trabajo será un aporte importante para este proceso, pero tenga en mente que el plan de trabajo es por naturaleza de corto plazo, por lo tanto, tendrá que hacer ciertos estimados informados que proyecten los costos potenciales a lo largo de la vida del proyecto. No se retrase mucho esperando obtener estimados más exactos, ya que por lo general existe un largo período de espera entre el desarrollo de las propuestas de financiamiento y la obtención del dinero en el banco para poder utilizarlo. Por lo tanto, lo mejor es desarrollar su presupuesto de proyecto en cuanto tenga una clara idea de lo que su proyecto llevará a cabo (en otras palabras, un buen borrador del plan estratégico).

Trabaje de cerca con el personal financiero y de contabilidad de su oficina para desarrollar el presupuesto de su proyecto. Para muchos proyectos, la necesidad más costosa de recursos será el tiempo del personal. Considere además otros gastos principales necesarios tales como la obtención de vehículos, barcos o maquinaria. Piense también en las funciones relacionadas o el apoyo logístico que el proyecto necesitará, desde los gastos de monitoreo y manejo, hasta el apoyo administrativo y logístico.

Una vez que haya desarrollado su presupuesto de proyecto, deberá identificar las fuentes potenciales de financiamiento y desarrollar y someter las propuestas a los donantes potenciales.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Presupuesto del proyecto.*
- ◆ *Fuentes potenciales de financiamiento identificadas.*
- ◆ *Propuestas de financiamiento desarrolladas y sometidas.*
- ◆ *Recursos financieros obtenidos.*

3C. Implementar sus planes

El siguiente y más importante componente del Paso 3 – y de hecho de todo este proceso – es implementar su plan estratégico y su plan de trabajo detallado de acuerdo a la programación y dentro del presupuesto.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *En general, implementación del plan estratégico (planes de acción, monitoreo y operación).*
- ◆ *En forma más específica, implementación del plan de trabajo, teniendo en mente su presupuesto y programación*

4. Analizar, usar y adaptar

Este paso consiste en manejar los datos en la medida en que se van obteniendo y analizarlos regularmente para convertirlos en información útil. Particularmente, necesitará analizar los resultados de su proyecto y los supuestos centrales así como los datos operativos y financieros y luego adaptar sus planes de trabajo según sea necesario. El tiempo requerido para completar este paso es subestimado muy a menudo por los administradores de proyecto, dejándoles con una gran cantidad de datos recolectados pero no analizados ni utilizados. Al tomar este paso deliberadamente, encontrará más fácil observar y comprender los cambios, solucionar problemas y llevar a cabo mejoras en su proyecto.

4A. Preparar sus datos para el análisis

El análisis es un proceso de transformar los datos crudos en información útil. El análisis no debería llevarse a cabo sólo en un momento particular de la vida del proyecto. Para comprender de forma continua lo que está ocurriendo en el proyecto – y poder realizar cambios oportunos – es esencial capturar y analizar los datos de monitoreo como parte del trabajo rutinario del proyecto.

Para lograr lo anterior, necesita contar con sistemas sólidos de manejo de datos. Necesita tener métodos y sistemas establecidos para registrar, almacenar y procesar los datos. Esto incluye procesos para sistemáticamente chequear, limpiar y codificar los datos crudos en cuanto se obtienen y contar con sistemas para almacenar y hacer archivos de respaldo de sus datos. Este trabajo deber realizarse tanto para los datos programáticos como para los datos operativos y financieros.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Desarrollo y uso regular de sistemas para registrar, almacenar, procesar y hacer archivos de respaldo de los datos del proyecto.*

4B. Analizar los resultados

Uno de los aspectos más importantes del manejo adaptativo es que le permite evaluar sistemáticamente si su proyecto se encuentra bien encaminado en cuanto al logro de las objetivos y metas identificados. Los datos de monitoreo proveen la información necesaria para determinar si ha logrado los resultados intermedios esperados y si se encuentra bien encaminado para alcanzar los éxitos al largo plazo. El manejo adaptativo también le permite determinar por qué razón ciertas actividades han tenido éxito o han fracasado. Los datos de monitoreo ayudan a ver si los supuestos centrales, establecidos en los pasos de planificación antes mencionados, se mantienen en la realidad. Al poner a prueba los supuestos centrales, por consiguiente, estará en una mejor posición para adaptar y modificar las actividades de su proyecto.

Para un aprendizaje y comunicación efectivos, es importante que las personas correctas estén involucradas en el análisis y/o concientes de los resultados del análisis. Como regla general, el análisis deberá involucrar a miembros del equipo de proyecto. Sin embargo, los aportes de expertos externos o de personas con otras perspectivas son también valiosos durante el análisis de los resultados del monitoreo.

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Para verificar si se encuentra bien encaminado o averiguar por qué algo ha tenido éxito o ha fracasado, lleve a cabo las siguientes tareas:

- Considere los resultados en el contexto de su modelo conceptual y las cadenas de resultados;
- Revise sus supuestos y evalúe si se encuentra bien encaminado hacia sus objetivos y metas y si sus estrategias están teniendo el impacto deseado;
- Evalúe la utilidad de sus indicadores; y
- Determine si sus objetivos y metas fueron establecidos al nivel apropiado y si el cronograma para alcanzarlos es el adecuado.

Dependiendo del tipo de datos y necesidades de información, el análisis puede ir desde estudios estadísticos formales a simples evaluaciones cualitativas.

Es también importante asegurarse que los procesos operativos apoyando su proyecto estén funcionando adecuadamente. Su proyecto podría contar con las estrategias más perfectas para abordar las amenazas y oportunidades que afectan los objetos de conservación, pero su equipo podría no estar operando eficientemente o podría no contar con el apoyo administrativo o financiero para hacer bien el trabajo. Algunas preguntas que podrían plantearse durante el análisis son las siguientes:

- ¿Hasta qué punto cuenta con los recursos suficientes (financieros, humanos, administrativos, políticos, etc.) para llevar a cabo su proyecto?
- ¿Hasta qué punto cuenta con la infraestructura física y equipo (espacio de oficina, vehículos, computadoras, etc.) necesarios para hacer su trabajo?
- ¿Hasta qué punto opera su equipo de proyecto en forma fluida o existen áreas donde se podría mejorar el funcionamiento del equipo? (comunicación, delegación de responsabilidades, etc.)

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Análisis de los resultados y supuestos del proyecto.*
- ◆ *Análisis de los datos operativos y financieros.*
- ◆ *Documentación de las discusiones y decisiones.*

4C. Adaptar su plan estratégico

Recolectar y analizar los datos como parte de las actividades rutinarias de monitoreo le permite determinar cuán efectivas están siendo sus intervenciones y qué necesita hacer para ajustar su proyecto y alcanzar sus objetivos y metas de forma más eficiente. Como parte final de este paso, necesita utilizar lo que ha aprendido durante el análisis y discusión para modificar y optimizar sus actividades. Esta es la esencia del manejo adaptativo.

Toda la planificación que ha llevado a cabo anteriormente no tenía el propósito de ser un evento único, sin necesidad de ser reconsiderado ni reutilizado. Por el contrario, con el fin de aprender y mejorar continuamente la efectividad de su proyecto, debe reconsiderar y ajustar los parámetros

de su proyecto y los supuestos centrales, plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto. De esta manera, podría ser necesario actualizar todas las secciones de su plan estratégico para reflejar lo que ha aprendido. Al efectuar sus modificaciones, documente también el raciocinio detrás de los cambios para que otras personas puedan comprender lo que se ha aprendido y por qué se realizaron los cambios.

Al actualizar su plan estratégico, incorpore a la vez los hallazgos generados por otros análisis realizados fuera de su proyecto. Por ejemplo, si su proyecto ha sido sujeto a una evaluación formal o auditoría (ver Paso 5C), examine esos hallazgos y considere cómo utilizarlos para adaptar y mejorar su proyecto y su plan estratégico.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Documentación revisada del proyecto (incluyendo el plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto).***

5. Capturar y compartir el aprendizaje

El paso final de este ciclo de manejo involucra compartir lecciones y productos formales con las audiencias internas y externas clave. También involucra dar y recibir retroalimentación, conducir evaluaciones y auditorías y promover una cultura de aprendizaje. En este paso, es importante fomentar el aprendizaje no sólo dentro del proyecto sino también al nivel institucional y, en forma general, dentro de la comunidad de la conservación. Con esto en mente, estos estándares incluyen prácticas para que su organización las adopte al nivel institucional para aprender y compartir de mejor forma.

5A. Documentar el aprendizaje

Al avanzar en el proceso descrito en estos estándares, asegúrese de cosechar y documentar las lecciones que su equipo de proyecto va aprendiendo en forma regular. Las lecciones pueden tomar la forma de resultados estadísticos o anécdotas y pueden enfocarse en algo tan grande como los supuestos centrales o algo tan específico como una forma nueva y mejor de dar seguimiento a los gastos del proyecto. Una de las clave para cosechar lecciones es dar seguimiento a las preguntas de aprendizaje que emergen al ir avanzando en el proceso de manejo del proyecto y luego tratar de contestarlas cuando se obtengan los datos pertinentes. Otra clave es dar el tiempo y los incentivos necesarios para realizar este trabajo. El cosechar las lecciones requiere un balance entre el arte y la ciencia – y requiere de paciencia y tiempo dentro del plan de trabajo para realizar esta tarea.

En gran parte, ya se han cosechado estas lecciones en el Paso 4 en base a las preguntas de aprendizaje definidas. En este punto, asegúrese de documentar o registrar estas lecciones de manera que en el futuro se encuentren disponibles para uso del equipo y su organización.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Documentación de resultados y lecciones clave.*

5B. Compartir el aprendizaje

Si logra capturar lo que ha aprendido en documentos escritos o grabados, podrá recordar año a año lo que ha llevado a cabo, lo que funcionó y lo que no funcionó, y lo que planea llevar a cabo en el futuro. Este paso le ayudará al equipo actual de proyecto en el largo plazo y garantizará que el nuevo personal de proyecto cuente con un registro de lo que se ha realizado y lo que se ha aprendido. La generación de documentos formales ayuda a compartir sus hallazgos con personas que practican la conservación en otras partes del mundo. Documentando y compartiendo lo que ha aprendido ayudará a los colegas que están implementando la conservación bajo condiciones y amenazas similares y utilizando herramientas similares y a beneficiarse de los éxitos que usted ha obtenido y evitar caer en los mismos problemas que ha tenido que enfrentar durante la implementación de su proyecto.

Con el fin de crear documentos que las diversas audiencias puedan comprender, internalizar y utilizar debe primero tener claro cómo reciben los mensajes típicamente y en qué estarían interesados en aprender. A pesar que presentamos la comunicación como el paso final de este ciclo, debe prepararse para comunicar sus resultados y otra información relevante del proyecto

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

desde muy temprano. Por ejemplo, en el paso 2B, identificó las audiencias para los resultados del monitoreo y la información en la cuál esas audiencias estarían interesadas. Para alcanzar efectivamente a estas audiencias, necesita una estrategia clara de comunicación y diseminación. Necesita decidir cuáles lecciones desea comunicar a estas audiencias prioritarias, determinar el mejor formato para alcanzar cada audiencia clave y luego desarrollar y distribuir sus productos de comunicación. Por ejemplo, podría usar métodos informales de comunicación (correo electrónico, llamadas telefónicas) para compartir lecciones con sus audiencias internas (personal del proyecto, socios y otros actores). Asegúrese de proveer:

- Recomendaciones claras de manejo para las personas pertinentes en base a su análisis;
- Los detalles necesarios para ayudar a interpretar sus resultados;
- Alternativas y contingencias en base a los resultados; e
- Informes regulares a todos los miembros del equipo.

Para comunicar y compartir lecciones con sus audiencias externas (donantes, otras personas que practican la conservación y público en general) quizás necesite usar medios más formales de presentación (informes, presentaciones, videos). Los productos de comunicación pueden abarcar muchas formas distintas desde documentos académicos formales a historias y videos. Es importante evaluar cada producto para ver si efectivamente ha comunicado su mensaje y aprender cómo mejorar esfuerzos similares en el futuro.

Finalmente, considere a otras entidades dentro de la comunidad de conservación como fuentes de información y aprendizaje para su proyecto. Algunas de las mejores fuentes de lecciones son las experiencias de los demás.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Identificación de audiencias clave.*
- ◆ *Desarrollo de una estrategia de comunicación.*
- ◆ *Informes regulares y otras formas de comunicación para los miembros del equipo del proyecto y actores clave.*
- ◆ *Desarrollo y distribución de productos de comunicación apropiados.*
- ◆ *Uso de productos de comunicación de otras personas.*

5C. Construir un ambiente de aprendizaje

El último estándar de práctica en el ciclo involucra crear una cultura de desempeño y aprendizaje dentro del equipo de proyecto, la organización y sus socios, y entre otras personas que también practican la conservación alrededor del mundo. Una cultura de desempeño y aprendizaje a estos niveles es importante para garantizar que todas las partes aprendan y se beneficien de la experiencia de su equipo. A pesar de estar listado como el último paso, es algo que en realidad necesita cultivar desde el inicio. Para aplicar estos estándares en forma efectiva, es necesario trabajar en un ambiente de proyecto que promueva el aprendizaje y la adaptación continuamente. Esto significa que usted, su equipo y su organización deben estar constantemente reflejando, buscando y proveyendo retroinformación. Esta retroinformación podría ser formal o informal y puede ser interna y provenir de los miembros de su equipo o de otros miembros del personal de

su organización. En forma alterna, puede provenir de mecanismos externos, tales como las evaluaciones, las cuales examinan el proyecto en base a los objetivos y metas establecidos. Otra fuente puede ser las auditorías, las cuales evalúan el proyecto sobre un conjunto de estándares de proceso externos, tales como los delineados en este documento. Al crear un ambiente de aprendizaje, es importante estar abierto a las opiniones externas que pueden suministrar perspectivas frescas y útiles.

Crear un ambiente de aprendizaje no es fácil. Requiere de líderes y donantes que comprendan la necesidad de redestinar los recursos escasos de la acción inmediata al trabajo de largo plazo del manejo adaptativo. A menudo requiere permitir que las personas que practican la conservación tomen algunos riesgos y cuestionen el conocimiento convencional relacionado con herramientas y estrategias de conservaciones específicas. Requiere proveer a los equipos de proyecto con la garantía institucional de que la organización valora la innovación y el cuestionamiento de los supuestos. Demanda también un compromiso de compartir tanto los éxitos como los fracasos con las demás personas que practican la conservación al nivel mundial – para crear verdaderas comunidades de práctica.

Los productos para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Retroinformación regular compartida formal o informalmente.*
- ◆ *Evaluaciones y/o auditorías oportunas durante el ciclo de proyecto.*
- ◆ *Compromiso demostrado de parte de los líderes hacia el aprendizaje y la innovación.*
- ◆ *Un ambiente seguro para promover la experimentación y el cuestionamiento del status quo.*
- ◆ *Compromiso de compartir los éxitos y los fracasos con las demás personas que practican la conservación alrededor del mundo.*

Cerrar el círculo

Los *Estándares de Práctica* delineados en este documento son presentados en forma de ciclo. Un equipo típico de proyecto puede trabajar en los Pasos 1 y 2 con relativa rapidez (quizás en un taller de 3-4 días) para esquematizar el plan estratégico básico de su proyecto. Quizá tengan que regresar y finalizar cualquier detalle en los meses siguientes para los Pasos 1 y 2 mientras comienzan el trabajo de implementación del Paso 3. El equipo podría llevar a cabo el primer análisis en el Paso 4 pasados seis meses y luego usar los resultados para desarrollar sus primeros productos de comunicación en el Paso 5.

Como se muestra en la Figura 1, una vez completado el Paso 5, la flecha le lleva de regreso al Paso 1. La intención detrás de este ciclo no es colocarle a usted y a su equipo en un círculo interminable de trabajo. Por el contrario, se trata de recordarle que el manejo adaptativo es un proceso dinámico que requiere que usted aprenda y cambie constantemente con el tiempo. Por ejemplo, basado en el análisis de sus datos, ¿debería reconsiderar su visión y sus objetos de conservación? ¿Existen nuevos factores o relaciones que no había previamente considerado que cree que debería incorporar a su modelo o abordar con un objetivo o meta específico? ¿Necesita

modificar su Plan de Monitoreo? ¿Necesita adaptar su Plan Operativo? Cerrar el círculo implica pasar repetidamente por los pasos del ciclo de proyecto para determinar si necesita aumentar o desarrollar más alguno de ellos con el transcurso del tiempo. Es la esencia de transformar el manejo corriente en un verdadero manejo adaptativo.

Anexo 1. Glosario

Existe un debate interminable entre los planificadores en cuanto al significado relativo de los términos técnicos tales como objetivos, metas, actividades, objetos de conservación, hitos, productos y resultados. Cada oficina, proyecto y aún cada individuo parece tener su propio conjunto de términos preferidos. No hay respuesta correcta – lo más importante es que los miembros de su equipo de proyecto y las personas con quien trabaja tengan una definición clara y común para los términos que decidan utilizar.

Con el tiempo, sin embargo, resulta ventajoso contar con un glosario común. A este fin, los términos técnicos dentro de este documento han sido cuidadosamente seleccionados, subrayados al usarse por primera vez, usados luego en forma consistente y definidos en este glosario. Estas definiciones se basan en el uso actual por parte de los miembros de la CMP, otras organizaciones de la conservación y planificadores trabajando en otras disciplinas.

Actividad – Acción específica o conjunto de tareas emprendidas por el personal del proyecto y/o los socios para alcanzar una o más metas. Se le puede llamar acción, intervención, respuesta o acción estratégica (ver la relación con las estrategias a continuación.)

Actor – Individuo, grupo o institución con un interés creado en los recursos naturales del área del proyecto y/o que podría potencialmente ser afectado por las actividades del proyecto y que tiene algo que ganar o perder si las condiciones cambian o permanecen igual. Los actores son todos aquellos que necesitan ser considerados al alcanzar los objetivos del proyecto y cuya participación y apoyo son cruciales para el éxito.

Alcance – El enfoque geográfico o temático general de un proyecto.

Amenaza – Actividad humana que directa o indirectamente degrada uno o más objetos de conservación. Típicamente está relacionada con uno o más actores. Ver también amenaza directa y amenaza indirecta.

Amenaza Crítica – Amenazas directas que han sido priorizadas como las más importantes de abordar.

Amenaza Directa – Acción humana que de forma inmediata degrada uno o más objetos de conservación. Por ejemplo, “tala de madera” o “pesca.” Típicamente está ligada a uno o más actores. A veces se refiere como “presión” o “fuente de estrés.” Compare con amenaza indirecta.

Amenaza Indirecta – Factor identificado en un análisis de la situación del proyecto y que impulsa una amenaza directa. A menudo es un punto de entrada para las acciones de conservación. Por ejemplo, “políticas de tala” o “demanda de peces.” A menudo es la causa medular, subyacente o esencial. Compare con amenaza directa.

Área de Proyecto – Lugar donde los intereses de biodiversidad del proyecto se encuentran localizados. Puede incluir una o más “áreas de conservación” o “áreas de importancia para la biodiversidad” identificadas a través de la evaluación ecoregional. Advierta que en algunos casos, las acciones del proyecto pueden tomar lugar fuera del área definida del proyecto.

Auditoría – Evaluación del proyecto o programa en relación a un conjunto de criterios externos tales como los principios contables ampliamente aceptados, principios de cosecha sostenible o los estándares delineados en este documento. Compare con evaluación.

Cadena de Resultados – Descripción gráfica de los supuestos centrales de un proyecto; la secuencia lógica que vincula las estrategias del proyecto a uno o más objetos de conservación. En términos científicos, establece las relaciones hipotéticas.

Comunidad de Práctica – Grupo de personas que ponen en práctica y comparten una preocupación, un conjunto de problemas o pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área al interactuar de forma continua.

Condición Propicia – Oportunidad amplia o de alto nivel dentro del análisis situacional. Por ejemplo, el marco legal o de políticas de una nación.

Declaratoria de Visión – Resumen breve de la visión del proyecto. Una buena declaratoria de visión reúne los criterios de ser *relativamente general, visionaria y breve*.

Equipo de Proyecto – Grupo central específico de personas que practican la conservación, responsable del diseño, implementación y monitoreo de un proyecto. Este grupo puede incluir a administradores, actores, investigadores, personal de operación y otras personas clave que implementan la conservación.

Estrategia – Grupo de acciones con un enfoque común que trabajan en conjunto para reducir las amenazas, capitalizar las oportunidades o restaurar los sistemas naturales. Las estrategias incluyen una o más actividades y son diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos. Una buena estrategia reúne los criterios de ser: *vinculada, enfocada, factible y apropiada*.

Evaluación – Una valoración del proyecto o programa en relación con sus propios objetivos y metas previamente establecidos. Ver monitoreo y compare con auditoría.

Factor – Término genérico para un elemento del modelo conceptual incluyendo las amenazas directas e indirectas, las oportunidades y los actores asociados. A menudo es ventajoso usar este término genérico ya que muchos factores – por ejemplo el turismo – podrían ser tanto una amenaza como una oportunidad.

Factor de Riesgo – Condición bajo la cual se espera que el proyecto funcione, pero que puede causar problemas para el proyecto. A menudo, una condición bajo la cual el proyecto no tiene control directo. Los riesgos de muerte son aquellos que cuando no se superan, impiden por completo que un proyecto alcance sus objetivos y metas.

Indicador - Entidad medible relacionada con una necesidad de información específica tal como la condición de un objeto de conservación/factor, cambio en una amenaza o progreso hacia un objetivo. Un buen indicador reúne los criterios de ser: *medible, preciso, consistente y sensible*.

Manejo Adaptativo – La incorporación de un proceso formal de aprendizaje a la acción de conservación. Específicamente, es la integración del diseño, manejo y monitoreo de proyecto

para proveer un marco para sistemáticamente probar los supuesto, promover el aprendizaje y suplir información oportuna para las decisiones de manejo.

Marco Lógico – Matriz resultante del análisis del marco lógico utilizada para mostrar los objetivos, metas e indicadores de un proyecto en forma tabular, indicando la lógica del proyecto.

Meta – Declaratoria formal detallando el resultado esperado de un proyecto tal como la reducción de una amenaza crítica. Una buena meta reúne los criterios de *estar orientada a los resultados, medible, limitada en el tiempo, específica y práctica*. Si el proyecto está bien conceptualizado y diseñado, la realización de las metas debe llevar al cumplimiento de los objetivos del proyecto y finalmente a su visión. Compare con visión y objetivo.

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

Modelo Conceptual – Diagrama que representa las relaciones entre los factores clave que se cree impactan o conllevan a uno o más objetos de conservación. Un buen modelo debe vincular los objetos de conservación con las amenazas, oportunidades, actores y puntos de intervención, capturando la lógica del cambio intencionado detrás de las actividades planificadas. También debe indicar qué factores son los más importantes de medir.

Monitoreo – La colecta periódica y evaluación de datos relacionados con los objetivos y metas definidos en el proyecto. (Muchas personas a menudo se refieren a este proceso como monitoreo y evaluación (abreviado M&E)).

Necesidad de Información – Algo que el equipo del proyecto y/o personas necesitan saber acerca del proyecto. La base para el diseño de un plan de monitoreo.

Objetivo – Declaratoria formal detallando un impacto deseado del proyecto, tal como la condición futura deseada para un objeto de conservación. Un buen objetivo reúne los criterios de *estar vinculado a los objetos de conservación, orientado a los impactos, medible, limitado en el tiempo y específico*.

Objeto – Abreviación para objeto de conservación/biodiversidad.

Objeto de Conservación – Elemento de la biodiversidad en un sitio de proyecto, podría ser una especie, hábitat/sistema ecológico o proceso ecológico que un proyecto ha seleccionado como punto de enfoque. Estrictamente hablando, los objetos de biodiversidad se refieren a todos los elementos de biodiversidad de un sitio, pero típicamente el término se usa como abreviación para un elemento específico de biodiversidad que un proyecto ha escogido como enfoque. Sinónimo de objeto de conservación de biodiversidad.

Objeto de Conservación de Biodiversidad – Sinónimo de objeto de conservación.

Oportunidad – Factor identificado en un análisis de la situación del proyecto que potencialmente tiene un efecto positivo sobre uno o más objetos de conservación, ya sea directa o indirectamente. A menudo es un punto de entrada para las acciones de

conservación. Por ejemplo, “demanda de madera cosechada sosteniblemente.” En cierto sentido, es lo opuesto de una amenaza.

Plan de Acción – Descripción de los objetivos, metas y estrategias de un proyecto que serán emprendidos para abatir las amenazas identificadas y hacer uso de las oportunidades.

Plan de Monitoreo – El plan de monitoreo de su proyecto. Incluye las necesidades de información, indicadores y métodos, escala espacial y localidades, marco de tiempo y papel y responsabilidades para la colecta de datos.

Plan de Trabajo – Programación de corto plazo para implementar un plan de acción, monitoreo u operación. Los planes de trabajo enumeran las tareas requeridas, quién será responsable de cada tarea, cuándo se necesita realizar cada tarea y cuánto dinero y otros recursos serán requeridos.

Plan Estratégico – El plan general del proyecto. Un plan estratégico completo incluye las descripciones del alcance y visión del proyecto, objetos de conservación, análisis de la situación del proyecto, Plan de Acción, Plan de Monitoreo y Plan Operativo.

Plan Operativo – Un plan que incluye el análisis de: financiamiento; capacidad humana y herramientas y otros recursos no financieros requeridos; evaluación de riesgos y mitigación; y estimación de la vida del proyecto y estrategia de salida.

Personas que practican la conservación – Todas las personas involucradas en el diseño, manejo y monitoreo de proyectos y programas de conservación.

Preguntas de Aprendizaje – Preguntas que definen lo que usted desea aprender basado en la implementación de su proyecto. Las preguntas de aprendizaje impulsan la identificación de necesidades de información, y por lo tanto, su plan de monitoreo.

Programa – Grupo de proyectos que en conjunto tratan de alcanzar una visión amplia y común. Para fines de simplicidad, este documento utiliza el término “proyecto” para representar tanto los proyectos como los programas ya que estos estándares de práctica están diseñados para aplicarse igualmente a ambos.

Proyecto – Conjunto de acciones emprendidas por un grupo definido de personas que practican la conservación – incluyendo administradores, investigadores, miembros de la comunidad u otros actores- para alcanzar objetivos y metas definidos. La unidad básica del trabajo de conservación. Compare con programa.

Resultado Intermedio – Punto de referencia o hito específico que un proyecto está tratando de alcanzar con el fin de cumplir el objetivo o meta final (en este caso, “intermedio” típicamente se refiere a una dimensión temporal).

Resultado – Estado futuro ideal de un objeto de conservación o factor. Los resultados incluyen los *impactos* los cuales están vinculados a los objetos de conservación y los *productos* los cuales están enlazados a las amenazas y oportunidades.

Supuesto – Los supuestos centrales de un proyecto son la consecuencia lógica de enlazar las actividades del proyecto a uno o más objetos de conservación tal como se refleja en el

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

diagrama de cadena de resultados. Otros supuestos se relacionan con los factores que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño del proyecto – ver también factor de riesgo.

Tarea – Acción específica dentro de un plan de trabajo requerida para implementar las actividades, Plan de Monitoreo u otros componentes del Plan Estratégico.

Visión – Descripción de estado ideal o condición final que un proyecto desea alcanzar. La visión completa puede incluir una descripción de la biodiversidad del sitio y/o mapa del área de proyecto así como un resumen de la declaratoria de visión.

Anexo 2. Definiciones y criterios para los términos clave

Declaratoria de Visión: Enunciado general del estado deseado o condición final que el proyecto pretende alcanzar.

- **Relativamente General** – Definida en forma general para englobar todas las actividades del proyecto.
- **Visionaria** – Brinda inspiración al delinear el cambio deseado en el estado de los objetos de conservación para el cual trabaja el proyecto.
- **Breve** – Simple y sucinto de manera que todos los participantes del proyecto lo puedan recordar.

Objetivo: Declaratoria formal que detalla el impacto deseado del proyecto tal como la condición futura deseada para un objeto de conservación.

- **Vinculado a los Objetos de Conservación** – Directamente asociado a uno o más de los objetos de conservación.
- **Orientado al Impacto** – Representa la condición futura deseada del objeto de conservación al largo plazo.
- **Medible** – Definible en relación a una escala estándar (números, porcentajes, fracciones o estados de todo/nada).
- **Limitado en el Tiempo** – Alcanzable dentro de un período específico de tiempo, generalmente 10 o más años.
- **Específico** – Definido claramente de manera que todas las personas involucradas en el proyecto entienda de igual forma el significado de los términos del objetivo.

Meta: Declaratoria formal que detalla los resultados que se esperan del proyecto.

- **Orientada a Resultados** – Representa los cambios necesarios en los factores de amenaza (directas o indirectas) crítica y oportunidades que afectan uno a más objetos de conservación u objetivos del proyecto.
- **Medible** – Definible en relación a una escala estándar (números, porcentajes, fracciones o estados de todo/nada).
- **Limitada en el Tiempo** – Alcanzable dentro de un período específico de tiempo, generalmente entre 3-10 años.
- **Específica** – Definida claramente de manera que todas las personas involucradas en el proyecto entienda de igual forma el significado de los términos de la meta.
- **Práctica** – Alcanzable y apropiada dentro del contexto del sitio del proyecto, en vista del contexto político, social y financiero.

Estrategia: Conjunto de acciones con un enfoque común que trabajan en combinación para reducir las amenazas, capitalizar las oportunidades o restaurar los sistemas naturales. Las estrategias incluyen una o más actividades y están diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos.

- **Vinculada** – Directamente afecta uno o más factores críticos.
- **Enfocada** – Delinea cursos de acción específicos que necesitan ser llevados a cabo.
- **Factible** – Viable de acuerdo a los recursos y limitaciones del proyecto.
- **Apropiada** – Aceptable y adecuada en cuanto a las normas culturales, sociales y biológicas del sitio específico.

Para orientación más específica sobre la implementación visite www.ConservationMeasures.org

Indicador: Entidad medible relacionada con una necesidad de información específica tal como la condición de un objeto de conservación, cambio en una amenaza o progreso hacia una meta.

- **Medible** – Capaz de ser registrado y analizado en términos cuantitativos y cualitativos.
- **Preciso** – Definido de la misma manera por todas las personas.
- **Consistente** – No cambia en el tiempo de manera que siempre mide lo mismo.
- **Sensible** – Cambia proporcionalmente en respuesta a los cambios reales en la condición que se está midiendo.

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

- **Exacto** – El método de colecta de datos tiene poco o ningún margen de error.
- **Confiable** – Los resultados son consistentemente repetibles – cada vez que se aplica el método produce los mismo resultados.
- **Costo-Efectivo** – El método no es muy costoso en relación a los datos que genera y a los recursos del proyecto.
- **Viable** – El método puede ser implementado por los miembros del equipo de proyecto
- **Apropiado** – Aceptable y adecuado en cuanto a las normas culturas, sociales y biológicas del sitio específico.

Anexo 3. Resumen de los Estándares de Práctica y Productos

Los números denotan los pasos y sub-pasos y los diamantes (♦) denotan los productos. Por supuesto, no todos los estándares o productos resultan apropiados bajo las distintas condiciones y proyectos, por lo tanto será necesario que haga las adaptaciones que el caso requiera.

<p>1. Conceptualizar</p> <p>1A. Definir el equipo de proyecto inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Selección del equipo de proyecto inicial ♦ Identificación de capacidades clave ♦ Designación de papeles y responsabilidades. <p>1B. Definir el alcance, visión y objetos de conservación</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Breve descripción del alcance del proyecto. ♦ Mapa del área del proyecto. ♦ Declaratoria de visión del proyecto. ♦ Selección de los objetos de conservación. ♦ Descripción de la condición de cada objeto de conservación prioritario. <p>1C. Identificar las amenazas críticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificación de las amenazas directas ♦ Valoración o jerarquización de las amenazas directas <p>1D. Completar el análisis situacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificación y análisis de las amenazas indirectas y oportunidades. ♦ Evaluación de los actores. ♦ Modelo conceptual inicial. ♦ Comprobación en el campo y revisión del modelo. <p>2. Planificar sus acciones y monitoreo</p> <p>2A. Desarrollar un plan de acción formal: Objetivos, estrategias, supuestos y metas</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Objetivos para cada objeto de conservación ♦ Identificación de “factores clave” y borrador de las estrategias ♦ Jerarquización del borrador de estrategias. ♦ Cadenas de resultados que especifican los supuestos para las estrategias clave 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Metas para los factores clave. ♦ Modelo conceptual completo del proyecto. ♦ Plan de Acción finalizado. <p>2B. Desarrollar un plan de monitoreo formal</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Audiencias y necesidades de información definidas. ♦ Indicadores definidos. ♦ Plan de Monitoreo finalizado. <p>2C. Desarrollar un plan operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Evaluación de los recursos humanos, financieros y demás ♦ Evaluación de riesgo y mitigación. ♦ Estimación del tiempo de vida del proyecto y estrategia de salida. <p>3. Implementar acciones y monitoreo</p> <p>3A. Desarrollar un plan de trabajo detallado a corto plazo y un cronograma</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Plan de trabajo que detalla las tareas, actividades y responsabilidades. ♦ Cronograma o calendario del proyecto <p>3B. Desarrollar y refinar el presupuesto del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Presupuesto del proyecto. ♦ Fuentes de financiamiento potencial identificadas. ♦ Propuestas de financiamiento desarrolladas y sometidas. ♦ Recursos financieros obtenidos. <p>3C. Implementar sus planes</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Implementación del plan estratégico. ♦ Implementación del plan de trabajo. <p>4. Analizar, usar, y adaptar</p> <p>4A. Preparar sus datos para el análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Sistemas desarrollados para registrar, almacenar, procesar y hacer archivos de respaldo para los datos del proyecto. 	<p>4B. Analizar los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Análisis de los resultados y supuestos del proyecto. ♦ Análisis de los datos operativos y financieros. ♦ Documentación de las discusiones y decisiones. <p>4C. Adaptar su plan estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Documentos del proyecto revisados – plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto. <p>5. Capturar y compartir el aprendizaje</p> <p>5A. Documentar el aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Documentación de resultados y lecciones clave. <p>5B. Compartir el aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificación de las audiencias clave. ♦ Desarrollo de una estrategia de comunicación. ♦ Informes regulares a los miembros del equipo de proyecto y actores clave. ♦ Desarrollo y distribución de productos apropiados de comunicación. ♦ Uso de productos de comunicación de otras personas. <p>5C. Construir un ambiente de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Retroinformación regular compartida formal o informalmente. ♦ Evaluaciones y/o auditorías oportunas durante el ciclo de proyecto. ♦ Compromiso demostrado de parte de los líderes hacia el aprendizaje e innovación. ♦ Ambiente seguro para promover la experimentación. ♦ Compromiso de compartir los éxitos y fracasos con las demás personas que practican la conservación. <p>Cerrar el Círculo</p>
--	---	---

CMP

The Conservation Measures Partnership



Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo americano a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) de los Estados Unidos. Los contenidos son la responsabilidad del CMP y no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.