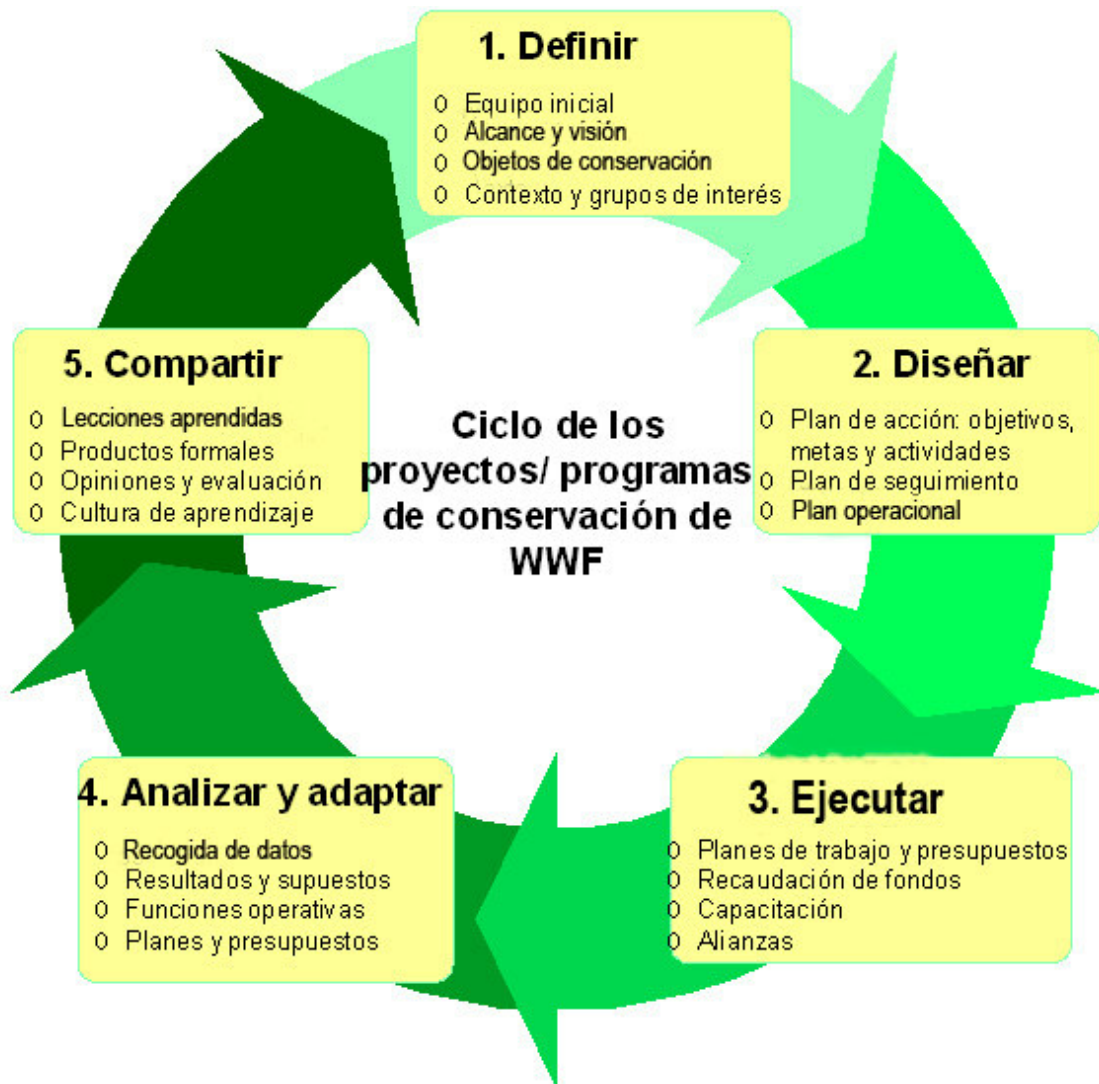




for a living planet

Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF

Versión: 9 de febrero de 2007
Traducción: 10 de octubre de 2008



Contenido

Introducción	3
Práctica general y supuestos	5
0.1 Encajar actores	5
0.2 Aprendizaje continuo.....	6
Supuestos.....	6
1. Definir	9
1.1 Composición y operaciones del equipo inicial	9
1.2 Alcance y visión	9
1.3 Objetos de conservación.....	11
1.4 Contexto y actores	12
2. Diseñar	14
2.1 Plan de acción: objetivos, metas y actividades	14
2.2 Plan de seguimiento.....	16
2.3 Plan operativo	18
3. Ejecutar	22
3.1 Planes de trabajo y presupuestos.....	21
3.2 Recaudación de fondos	22
3.3 Capacitación	22
3.4 Alianzas.....	23
4. Analizar y adaptar	25
4.1 Gestionar los datos entrantes periódicamente	25
4.2 Analizar los resultados y supuestos del proyecto	25
4.3 Analizar las funciones y/o el rendimiento operativos y financieros	26
4.4 Adaptar los planes y presupuestos.....	26
5. Compartir	27
5.1 Lecciones aprendidas	27
5.2 Productos de comunicaciones formales	27
5.3 Opiniones y evaluaciones	28
5.4 Cultura de rendimiento y aprendizaje	29
Repetir los pasos del ciclo	30
Acrónimos utilizados en este documento	31
Referencias de guías y material adicional	31
Glosario	33
Criterios para los términos clave	38
Anexo 1. Aplicación de estos estándares a proyectos y programas	40
Definición de proyectos y programas	40
Expectativas de proyectos y programas de distinto tamaño	41
Anexo 2. Resumen de los diferentes pasos a seguir de los productos a obtener	43

Introducción

El presente documento es un amplio resumen de los Estándares para la ejecución de proyectos y programas de la red WWF.* Se pretende que dichos Estándares nos ayuden a: explicar nuestra visión a largo plazo y los supuestos clave de nuestro proyectos y programas; desarrollar nuestras actividades más efectivamente, medir nuestros logros y, eventualmente, adaptar nuestros planes, compartir experiencias y aprender tanto de nuestros éxitos como de nuestros fracasos (en resumen consisten en aplicar el llamado “manejo adaptativo”, cuyo objetivo final es diseñar proyectos y programas que resulten ser más efectivos y eficientes). Los estándares se basan en la larga historia de planificación y gestión de proyectos de WWF, así como de otras organizaciones de conservación y de otras disciplinas externas a la conservación. La intención no es la de mostrar los Estándares como un grupo de reglas estrictas que todos los proyectos deban seguir ciegamente, sino como un grupo de directrices y buenas prácticas que le sean de utilidad a los profesionales del ámbito de la conservación (ver el anexo 1 o pulsar aquí para mayores detalles sobre [cómo se utilizarán los Estándares dentro de WWF](#)).¹

El propósito de este documento es presentar de manera amplia, pero concreta, los pasos y prácticas fundamentales comprendidas dentro de los Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas. El presente documento se ha redactado de tal manera que lo entienda un amplio grupo de profesionales del ámbito de la conservación. No constituye una guía explícita que describe paso a paso la puesta en práctica de los Estándares; existen para tal propósito una serie de amplias guías al respecto.

Los Estándares comprenden cinco pasos principales (ver la figura 1):

1. **Definir** quién formará parte del equipo a cargo del proyecto durante las fases iniciales, cuál será el alcance (geográfico o temático), cuál será la visión de lo que se quiere lograr, y cuál será el contexto en el cual se pretende trabajar (incluyendo las principales amenazas y oportunidades y los actores clave).
2. **Diseñar** el plan de acción (incluyendo los objetivos, las metas y las actividades), el plan de seguimiento y el plan operacional.
3. **Ejecutar** los planes de trabajo, asegurándose a la vez de contar con los suficientes fondos y capacidad técnica, y con los aliados apropiados.
4. **Analizar** los datos, resultados y supuestos así como la calidad del desempeño operacional y financiero, **y Adaptar** los planes de trabajo si así lo aconsejase el análisis de los datos y los puntos de control.

El presente documento presenta una visión general de los *Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de la Red WWF*. Dichos estándares son el resultado de un sinnúmero de colaboraciones, pruebas hechas en el campo, argumentaciones y debates. Para la redacción del presente documento se utilizaron las siguientes fuentes de información internas: el manual de operaciones de campo de WWF, el manual sobre gestión de proyectos de WWF Holanda, las directrices provenientes de WWF Reino Unido, el manual sobre recursos de PCM (Artemis) y el curso en línea de WWF College sobre la gestión de proyectos. También resultaron de gran ayuda las siguientes fuentes externas: los documentos *Open Standards for the Practice of Conservation* de la “Alianza para las Medidas de Conservación” (CMP por sus siglas en inglés), *Conservation Action Planning (CAP) Basic Practices* de The Nature Conservancy (TNC) y diversos materiales provenientes de Foundations of Success (FOS).

El Comité para Programas de WWF ha aprobado este documento como documento oficial del Manual sobre Operaciones de WWF. El presente documento será revisado y mejorado de manera periódica. Haz un clic aquí para bajar la [versión más actualizada de este documento](#). Dirige tus comentarios a Will Reidhead (wreidhead@wwfint.org).

5. **Compartir** con audiencias clave —internas o externas a WWF— las lecciones aprendidas, los productos de comunicación más relevantes, la retroalimentación, las evaluaciones y la cultura de aprendizaje.

Para cada uno de los pasos arriba descritos, se presenta a continuación una breve descripción de los subpasos respectivos y los productos que se espera lograr durante/o al final de cada paso o subpaso (ver Anexo 2). A lo largo del documento los números hacen referencia a los pasos y subpasos, mientras que los rombos (◆) hacen referencia a los productos. Vale la pena señalar que no todos los pasos, subpasos y/o productos son relevantes en toda circunstancia y/o para todos los proyectos; por tal razón, habrá que determinar su relevancia cuando se considere necesario. Además, ciertos mecanismos como los Planes de Acción para Especies (SAPs por sus siglas en inglés) o los Programas de Acción para Ecoregiones (EAPs por sus siglas en inglés) poseen características únicas y requieren de estándares y productos más específicos que los descritos aquí. Se han subrayado todos los términos de carácter técnico (solamente al utilizarse en el presente documento por primera vez); dichos términos se encuentran incluidos en el glosario (los términos en Castellano fueron discutidos y acordados entre representantes de varias oficinas de WWF de habla hispana). Esparcidos a lo largo del documento, se encuentran enlaces (*links*) que dirigen al lector a recursos en línea que detallan los pasos y las herramientas clave. Al final del documento se encuentra una guía de páginas de interés que se encuentran almacenadas en Internet. Este conjunto de materiales adicionales continuará creciendo y evolucionando con el tiempo.

Figura 1. Ciclo de los proyectos/programas de conservación de WWF



Elementos generales y supuestos

Existen al menos dos elementos que son relevantes para todos los pasos de los Estándares. En lugar de enumerarlos cada vez que se describan, se detallan a continuación y se hará referencia a ellos a lo largo del documento cuando haya que tenerlos en cuenta específicamente dentro del contexto de un paso.

0.1 Encajar actores

Al ejecutar un proyecto, hay que asegurarse de que en cada paso se identifiquen e integren como participantes (cuando sea apropiado) los actores clave, prestando especial atención a los pueblos indígenas y/o marginados así como a los principales grupos de poder. Habrá que identificar los distintos actores, determinar sus roles en cuanto a la planificación y puesta en práctica y desarrollar estrategias que aseguren su participación. Con la adecuada ejecución de dichas estrategias, podremos lograr una respuesta positiva por parte de dichos actores ante las actividades del proyecto y su ayuda para la ejecución del proyecto a corto plazo y con la

continuidad después de la conclusión del proyecto (pulsar aquí para ver los [documentos de la guía básica para el análisis de actores](#) y [comunidades indígenas](#)).²

0.2 Aprendizaje continuo

Tanto a nivel de proyecto como de la organización, es crucial desarrollar un ambiente de curiosidad, de crítica constructiva y de análisis de los riesgos. Es también de vital importancia documentar y archivar todas las decisiones que se tomen en cada paso del camino. El hacer esto no solamente proporciona la oportunidad de poder analizar las razones del éxito o el fracaso, sino que también sirve de base para que otros comprendan la lógica de tus elecciones y para compartir las lecciones aprendidas. El hecho de estar dispuesto a aprender y compartir información te proporcionará la oportunidad de integrar lecciones aprendidas provenientes del exterior de otros proyectos cuando ello se considere apropiado (pulsar aquí para ver un documento sobre **cómo mantener la mente abierta al aprendizaje** dentro del marco de tu proyecto).

Supuestos

A lo largo del presente documento es importante tener muy en cuenta los siguientes supuestos:

- ***Ya se ha llevado a cabo un análisis de prioridades a nivel global.*** Los Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas que se detallan en el presente documento no pretenden asistir en la definición de dónde y en qué enfocar tu labor de conservación o la de tu organización, ni tampoco a decidir qué amenazas, de las muchas que afectan sobre el medio ambiente, debes combatir (ese es el propósito de los ejercicios de establecimiento de prioridades). Sin embargo, los estándares sí tienen la capacidad de mostrarte cómo diseñar, ejecutar y evaluar las actividades de tus proyectos una vez que se hayan definido el lugar o el tema (especies, ecosistemas o procesos ecológicos) sobre los cuales deseas trabajar. El análisis de prioridades a nivel global precede al uso de estos Estándares. Las prioridades y objetos de conservación (targets) y objetivos a nivel global para toda la red WWF ya fueron establecidos durante el desarrollo de los ejercicios que culminaron en el Programa Marco de WWF (GPF por sus siglas en inglés) y los mecanismos para generar resultados como las Iniciativas Globales de Conservación (*Network Initiatives*) y los Programas de Acción para Ecoregiones y Especies (EAPs y EAS respectivamente por sus siglas en inglés). Pulsar aquí para acceder a la [lista de las 59 ecorregiones prioritarias](#).³
- ***Este proceso forma parte de un contexto mucho más amplio.*** Casi todos los proyectos de WWF conllevan la colaboración de múltiples contrapartes como ser entes gubernamentales e intergubernamentales, otras ONG y otras oficinas de WWF. En el presente documento, se asume que tú estás al tanto y has tomado en cuenta otros ejercicios para la planificación, puesta en práctica y seguimiento que puedan afectar a tu proyecto. También se asume que tú, en varios momentos durante la vida del proyecto, verificaras la relación y los efectos de/en tu proyecto sobre/por parte de estas otras entidades clave.
- ***Los Estándares son útiles tanto para nuevo proyectos como para los ya existentes.*** Los Estándares que se detallan en el presente documento son obviamente relevantes para los nuevos proyectos que acaban de comenzar; sin embargo, los Estándares también pueden ser usados para rediseñar o redirigir proyectos ya existentes identificando con ellos fallos o lagunas en el trabajo que se haya llevado a cabo hasta la fecha.

- **Hay que tener paciencia y utilizar los Estándares durante el transcurso de diferentes versiones de tu proyecto.** La expectativa no es que los equipos a cargo de proyectos sean capaces de lograr productos/resultados satisfactorios a partir de la primera vez que se sigan todos los pasos de los Estándares; de hecho, es probable que aquellos equipos que desde el primer momento pretendan lograr la perfección acaben en lo que se denomina “parálisis de planificación”. Lo preferible es pasar rápida y efectivamente por los distintos pasos del ciclo, desarrollar un borrador de productos/resultados y después refinar el trabajo a través del tiempo y a medida que se vayan usando los Estándares una y otra vez.
- **Los estándares no son lineales.** A pesar de que el ciclo de proyectos presenta los Estándares en forma lineal y en secuencia numerada, la mayor parte de los equipos recorrerán este ciclo paso a paso. De hecho, hay que sentirse con la plena libertad de cambiar el orden de los pasos, saltando de unos a otros, y volviendo atrás en cualquier momento que se considere necesario.
- **Los Estándares no se circunscriben a una escala o a un lugar determinado.** Se espera que se apliquen a proyectos y programas de todas escalas (temporales y espaciales); desde pequeños proyectos de corta duración hasta grandes proyectos esparcidos a lo largo de varias ecoregiones, unidades de paisaje o corredores ecológicos durante el transcurso de varias décadas. Además, los Estándares son relevantes tanto para proyectos enfocados a áreas geográficas determinadas como para proyectos temáticos basados en especies o amenazas como el cambio climático. Pulsar aquí para ver una [guía de cómo aplicar los estándares a proyectos temáticos con ejemplos concretos](#).⁴
- **Los Estándares representan un ideal.** Puede ser abrumador el leer rápidamente la guía de los Estándares —dado el gran número de preguntas que pueden surgir y el gran número de cosas que hay que tomar en cuenta—. Sin embargo, los Estándares han sido diseñados para darnos una amplia visión de lo ideal a la hora de diseñar, gestionar, dar seguimiento y aprender de nuestros éxitos y errores. Aplicar los Estándares debe ser una meta para nuestros proyectos, pero también hay que ser consciente que muchas veces será imposible seguir cada uno de los pasos descritos en los Estándares por un sinnúmero de razones.
- **Hay que adaptar los Estándares para cada proyecto.** Los estándares no son de talla única; al contrario, se han redactado usando términos genéricos de tal manera que los equipos a cargo de proyectos tengan la flexibilidad necesaria para adaptarlos y modificarlos a sus condiciones particulares. En particular, el nivel de detalle que se logre en cada uno de los pasos de los Estándares variará dependiendo del alcance y la complejidad de cada proyecto. Un proyecto de pequeña escala con un presupuesto anual de tres mil euros empleará unas pocas horas en la primera etapa de diseño mientras que un proyecto de gran escala con un presupuesto de 2 millones de euros requerirá de varios días e incluso meses para completar la primera etapa (ver Anexo 1 para más información).
- **Los Estándares cambiarán con el transcurso del tiempo.** La actual versión de los Estándares no constituye la última palabra en cuanto a cómo realizar efectivamente nuestra obra de conservación. Lo que sí representa es un compendio de los conocimientos

existentes en este momento que conllevan a una buena labor de conservación bajo diferentes condiciones. Las vivencias e insumos de todos nos ayudarán a mejorar los Estándares con el transcurso del tiempo. Pulsar aquí para bajarte la [última versión de este documento](#).⁵

- **Hay que tener como metas la continuidad (sostenibilidad) y magnificación.** La mayoría de los proyectos de conservación y cualquiera de los grandes programas de conservación deben ser diseñados con la meta de lograr la continuidad de nuestras acciones (efecto conocido también como *sostenibilidad del proyecto*). Nuestra última meta deberá ser revertir las amenazas o lograr un nivel poblacional sostenible de cierta especie clave para poder entonces enfocar nuestro trabajo en otras necesidades; lo que significa abandonar un proyecto o programa cuando se haya logrado éxito o cuando tengamos uno o más aliados estratégicos que se encarguen de dar seguimiento a dicho proyecto o programa. Para dicho fin, los Estándares se basan en ideas y principios que intentan lograr la sostenibilidad mediante la participación de aliados estratégicos o el desarrollo de fuentes de sostenibilidad financiera. Del mismo modo, los Estándares se han diseñado también para promover la *magnificación* de los impactos de un proyecto a un más alto nivel, alentando a que diferentes proyectos compartan las lecciones aprendidas y a que los equipos a cargo de los proyectos puedan provocar o inducir cambios institucionales a nivel global.
- **Hay que ser coherente con la terminología.** Continúa el debate entre los expertos en planificación en cuanto al significado de términos técnicos como Objetivo (goal), meta (objective), actividad (activity), objeto de conservación (target), hito (milestone), producto (output) y resultado (result). Cada oficina, cada proyecto, e incluso cada individuo parece tener sus propias preferencias. No hay una respuesta única que satisfaga a todos y por ello, lo más importante es que todos los miembros del equipo a cargo de un proyecto y la gente que trabaje con tu organización, tenga una clara definición en común de cualquiera de los términos a utilizar. Con el transcurso del tiempo, se podrán comprobar las verdaderas ventajas de tener un glosario estandarizado para toda la red. Para dicho fin, los términos de carácter técnico que se usan en el presente documento han sido cuidadosamente seleccionados, se subrayan al usarse por primera vez en el documento, se usan profusamente a lo largo del documento, y se da una breve definición de cada uno de ellos en el glosario al final del documento. La selección de un término específico para referirse a un concepto dado así como las definiciones de dichos términos se basan en el uso actual por parte de la red WWF, de otras organizaciones de conservación y de expertos en planificación de otras disciplinas.

1. Definir

El primer paso consiste en especificar los parámetros básicos del proyecto con miras a prepararse para la tarea de diseño que deberá llevarse a cabo en el paso siguiente. En concreto, consiste en identificar quién participará inicialmente en el equipo a cargo del proyecto y definir el alcance geográfico y/o temático del proyecto así como la visión de lo que se pretende lograr. En este sub paso también es preciso tener un buen entendimiento del contexto dentro del cual se ejecuta el proyecto incluyendo las amenazas, las oportunidades y los actores clave.

1.1 Composición y operaciones del equipo inicial

Los responsables de diseñar y ejecutar un proyecto consisten en un grupo específico de personas que integran el equipo a cargo del proyecto. Entre los miembros del equipo normalmente se encuentran el personal de WWF y otros socios internos y externos clave (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre cómo definir la composición y las operaciones del equipo inicial](#)).⁶ Es costumbre designar a uno de sus miembros como jefe o líder del equipo. La composición del equipo puede variar a medida que se avanza en el ciclo de proyectos. Sin embargo, es fundamental identificar e utilizar las aptitudes y la experiencia existentes dentro del equipo con el fin de asegurarse de que el proyecto avance con los mejores conocimientos a su disposición. Además del equipo a cargo del proyecto, también puede que sea necesario identificar uno o varios asesores con los que el equipo base pueda hacer consultas y que puedan abanderar la causa que se promueve.

Una vez identificado el equipo básico del proyecto, hay que desarrollar una carta o documento conceptual en el que se define el desempeño del equipo a cargo del proyecto (pulsar aquí para ver un [ejemplo de documento conceptual](#)).⁷ Las preguntas concretas a contestar en dicho documento son: qué rol desempeñarán los miembros del equipo; cómo se tomarán las decisiones; cuándo aproximadamente se llevarán a cabo las actividades del proyecto; quiénes más deberán participar y/o estar informados; y qué recursos humanos y financieros son necesarios para completar el ciclo del proyecto.

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *La selección del equipo inicial del proyecto y designación del jefe o líder del proyecto*
- ◆ *Un documento conceptual del proyecto*

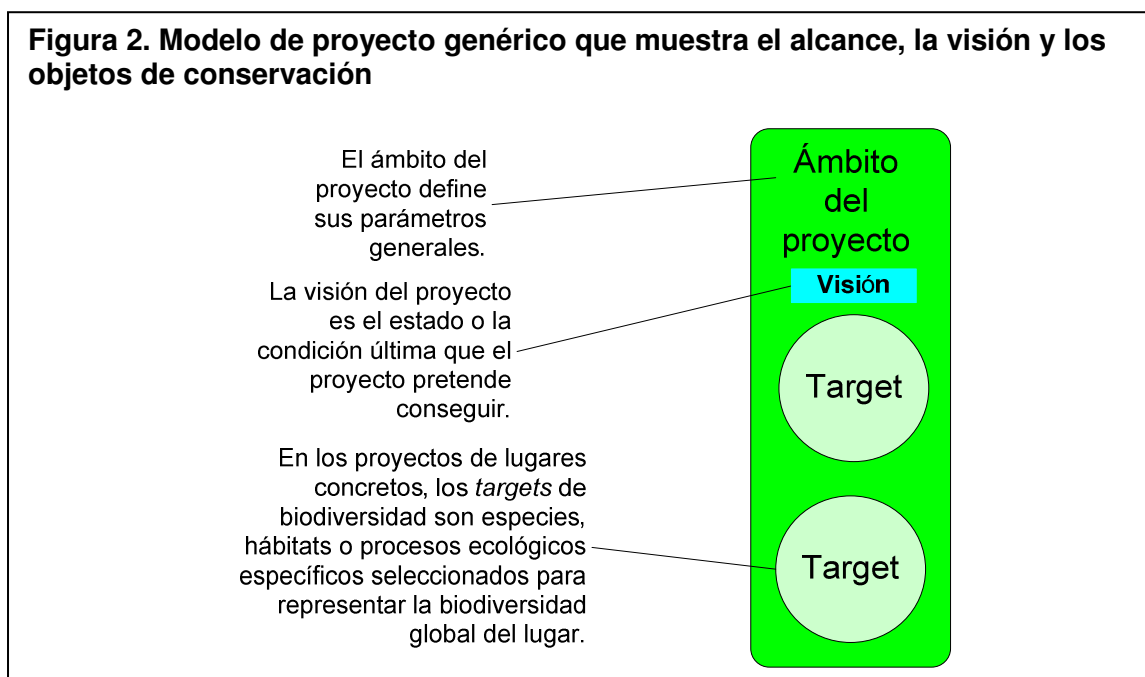
1.2 El alcance y la visión

Antes de empezar a pensar en lo que se hará (las actividades que se emprenderán), es necesario tener un conocimiento adecuado de lo que se espera lograr. El alcance de un proyecto ayuda a definir los parámetros generales de dicho proyecto. Los proyectos orientados a la biodiversidad de una zona determinada tendrán un alcance geográfico, que se denominará área del proyecto. Otros proyectos tendrán un alcance temático (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre cómo definir el alcance y la visión](#)).⁸

Además de definir el alcance, también es necesario establecer una visión clara y común, es decir, una descripción del estado deseado o la condición última que se pretende conseguir (ver la figura 2). La visión puede comprender descripciones de la biodiversidad y/o mapas del área. El enunciado de la visión sintetiza la visión y debe cumplir con los siguientes criterios: ser *relativamente general*, ser *visionaria* y ser *breve*. La visión de un proyecto debe enmarcarse dentro del contexto de la misión global de la organización, la cual en el caso de WWF gira en

torno a tres ejes principales: 1) conservación de la biodiversidad, 2) gestión sostenible de los recursos naturales y 3) reducción de la contaminación y el consumo. Asimismo, debe situarse dentro del ámbito del Programa Marco Global de (GPF por sus siglas en inglés) de WWF.

Figura 2. Modelo de proyecto genérico que muestra el alcance, la visión y los objetos de conservación



Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Una breve descripción del alcance del proyecto*
- ◆ *Si corresponde, un mapa del área del proyecto (archivo GIS o boceto manual)*
- ◆ *La visión y el enunciado de la visión*

1.3 Objetos de conservación

Pese a que dentro del alcance del proyecto definimos de manera muy general nuestro enfoque, suele ser útil analizar los diferentes elementos de dicho alcance general para que podamos concretar en base a ellos la elaboración de estrategias y la selección de indicadores de éxito (ver la figura 2).

En el marco de proyectos para lugares específicos, normalmente se seleccionan un número limitado de objetos de conservación: determinadas especies, hábitats (sistemas ecológicos) y/o procesos ecológicos que representan y comprendan todo el conjunto de biodiversidad del área del proyecto (en ocasiones también se denominan objetos de biodiversidad). En teoría, y esperamos que en la práctica, la conservación de dichos objetos garantizará la conservación de toda la biodiversidad nativa del lugar en el que se desarrolla el proyecto. La selección de objetos de conservación de biodiversidad suele requerir la colaboración de expertos y el análisis de datos espaciales (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los objetos de conservación](#)).⁹

Los proyectos temáticos, si bien pueden utilizar asimismo los objetos de conservación arriba mencionados, también identificarán objetos de conservación temáticos (que pueden ser amenazas significativas o condiciones propicias) en los que deben centrarse los esfuerzos. Por ejemplo, un proyecto destinado a combatir el calentamiento global puede emplear como objeto temático la temperatura global promedio (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los objetos temáticos](#)).¹⁰

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ ***La selección de un número limitado de objetos de conservación para el proyecto***
- ◆ ***Una breve descripción de los motivos por los cuales se han elegido esos objetos de conservación***

1.4 Contexto y actores

Este subpaso consiste en describir los conocimientos de los que se dispone en el momento actual sobre el contexto del proyecto (tanto del entorno biológico como de los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales que afectan a los objetos de conservación seleccionados). En muchas ocasiones este subpaso se pasa por alto, al menos explícitamente, en los proyectos de conservación, pese a ser uno de los más relevantes. El tener un buen entendimiento del contexto biológico y humano nos permitirá diseñar de mejor manera las actividades enfocadas a alcanzar los objetivos y las metas de conservación. En este punto, el reto consiste en hacer explícita la lógica del proyecto sin dedicar demasiado tiempo a intentar desarrollar un modelo de realidad perfecto.

En este subpaso se realiza un análisis de situación de los factores clave que afectan a los objetos de conservación tales como amenazas directas, amenazas indirectas y oportunidades y las condiciones propicias (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre el análisis de situación](#)).¹¹ Estos factores pueden enmarcarse dentro de diferentes escalas, desde muy local a global. Por lo general, cada factor está asociado a uno o varios actores (los individuos, grupos o instituciones que tienen intereses en las actividades del proyecto, o que se verán afectados por estas). Hay que tener en cuenta tanto los actores con poder e influencia como los desfavorecidos o marginados (pulsar aquí para ver una [guía básica del análisis de actores](#)).¹² Los grupos desfavorecidos deben tomarse en consideración no solo en lo que se refiere al modo en que sus acciones afectan a los objetos de conservación del proyecto, sino también al modo en que las actividades del proyecto pueden incidir en ellos, a fin de poder incorporar en el diseño del proyecto las garantías adecuadas. Al examinar los actores, también se debe analizar cuales de ellos podrían llegar a ser socios estratégicos importantes y participar en la planificación de las acciones.

Dentro del análisis de la situación, hay que describir las relaciones entre objetos de conservación, amenazas directas, oportunidades y actores. Esta descripción puede estructurarse en forma de texto o en forma de un modelo conceptual, un diagrama ilustrativo de estas relaciones (ver las figuras 3 y 4 para consultar ejemplos genéricos y reales). Un buen modelo muestra con bastante nitidez la situación en que se llevará cabo el proyecto y presenta las relaciones de causa y efecto que el equipo supone que existen en el área del proyecto. Dicho de otra manera, el modelo ayuda a articular la lógica del proyecto y también a comunicar las pretensiones y los impactos previstos a personas externas al proyecto. Un buen modelo también es el resultado de un esfuerzo colectivo del equipo y debe ser lo más sencillo posible sin olvidar ningún detalle necesario. También es importante verificar el modelo compartiéndolo con los diferentes actores y los socios del proyecto, tanto internos como externos, para asegurarse de que el modelo refleja su visión de la situación (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los modelos conceptuales](#)).¹³

Al analizar el contexto del proyecto, también conviene priorizar los diversos factores que afectan a los objetos de conservación para poder concentrar las actividades donde son más necesarias. En concreto, se debe intentar determinar cuáles de las amenazas directas son amenazas críticas (las más importantes de abordar). Existen varias herramientas que pueden facilitar este proceso de priorización: una herramienta común consiste en calificar cada amenaza conforme a unos criterios como el alcance, la gravedad y la urgencia, para después combinar estas calificaciones

individuales y obtener una calificación global de la amenaza para cada objeto de conservación y el proyecto en su totalidad (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre la calificación de amenazas](#)).¹⁴

Los productos típicos de esta práctica estándar son:

- ◆ *Análisis y calificación de las amenazas directas críticas que afectan a los objetos de conservación*
- ◆ *Análisis de las amenazas indirectas, oportunidades y grupos de interés clave*
- ◆ *Modelo conceptual que muestra las relaciones causa-efecto entre los factores*

Figura 3. Modelo de proyecto genérico que muestra el contexto del proyecto

Ver una explicación detallada en la [guía básica sobre los modelos conceptuales](#).

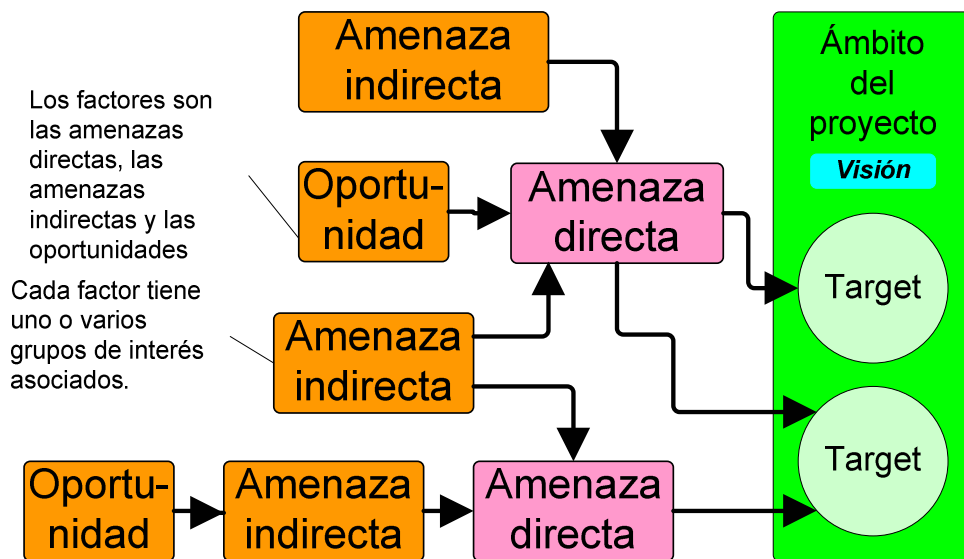
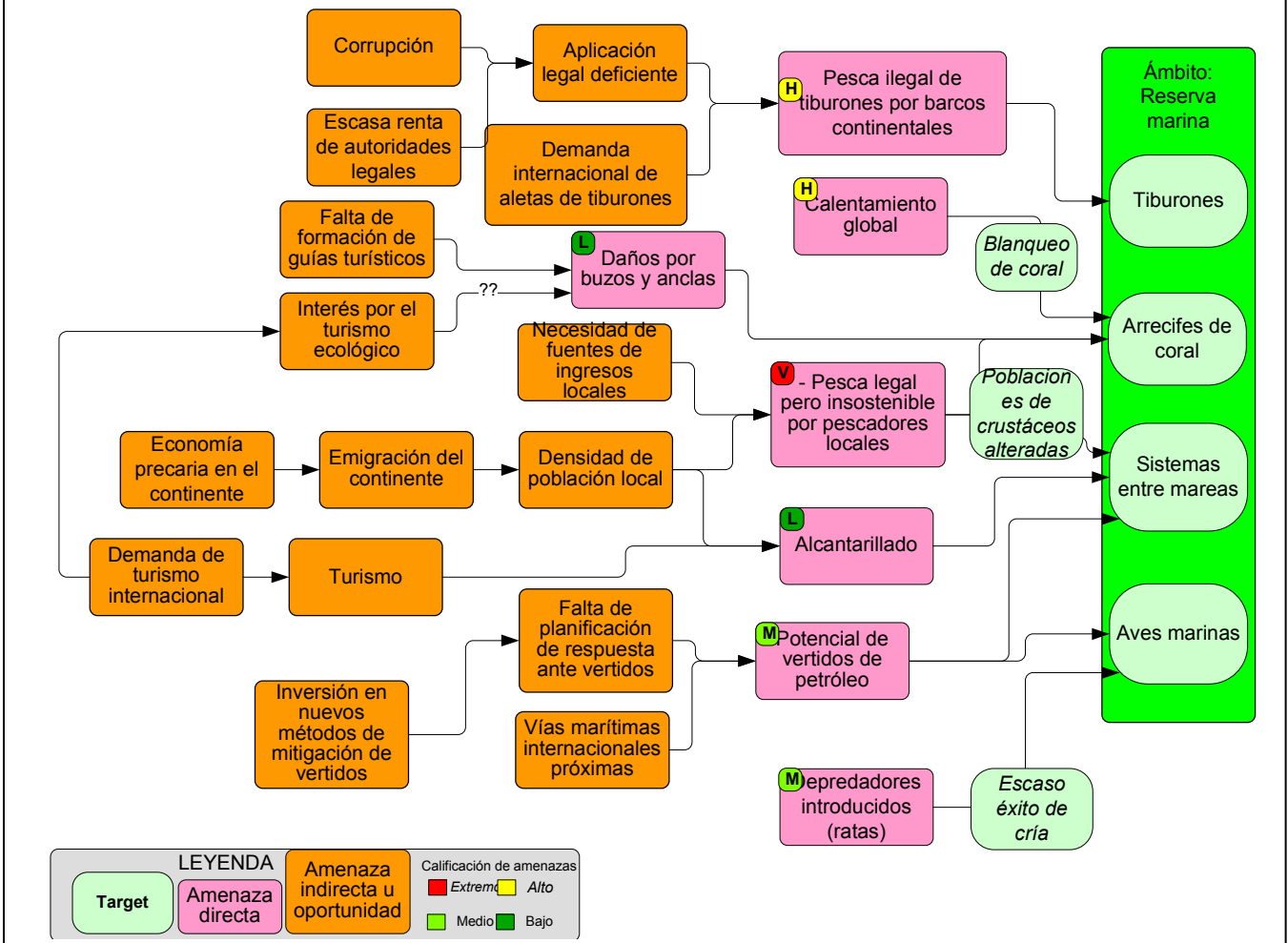


Figura 4. Modelo conceptual de ejemplo

Las marcas de color de las amenazas directas indican las calificaciones de prioridad (el rojo es la prioridad máxima).



2. Diseñar

Una vez descritos los parámetros básicos del proyecto, en el paso siguiente hay que diseñar las intervenciones específicas que se llevarán a cabo para lograr la conservación. En concreto, este paso consiste en especificar el *plan de acción* que se utilizará para establecer los *objetivos*, las *metas* y las *actividades* del proyecto. También incluye desarrollar el *plan de seguimiento* que permitirá supervisar los progresos que se realizan, así como elaborar un borrador del *plan operacional* que exponga cómo en el marco del proyecto se conseguirán y se utilizarán los recursos financieros, humanos y de cualquier otra clase que sean necesarios a largo plazo. Por último, este paso también incluye la tarea de compilar todo el trabajo efectuado hasta la fecha en el *plan estratégico*.

2.1 Plan de acción: objetivos, metas y actividades

Desarrollar un concepto claro de lo que se desea conseguir es un requisito esencial para completar el plan de acción. Para empezar, puede ser conveniente volver a revisar la visión del proyecto desarrollada en el paso 1.2 que describe lo que en último término se pretende

alcanzar. Los objetivos están vinculados a los objetos de conservación del proyecto y representan el estatus deseado de dichos objetos a largo plazo; son enunciados formales de los impactos que en última instancia se desean conseguir. Un buen objetivo debe cumplir los siguientes criterios: *estar ligado a un objeto de conservación, orientado a producir un impacto considerable, ser medible, estar limitado a un marco de tiempo concreto y ser específico*. Las metas están vinculadas a las amenazas y oportunidades concretas identificadas por el proyecto e indican el estado deseado de esos factores que se pretende lograr a corto y largo plazo; son enunciados formales de los productos necesarios para alcanzar los objetivos. Una buena meta debe ser CREMA, o sea, cumplir los siguientes criterios: *Con fecha (limitada en el tiempo), Relevante (orientada a los efectos deseados), Específica, Medible y Alcanzable*. Conjuntamente, los objetivos y las metas representan lo que es necesario conseguir y, como tales, constituyen la medida última para medir el progreso del proyecto (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los planes de acción](#)).¹⁵ También puede ser conveniente especificar resultados intermedios que, como su nombre indica, representan los hitos que se prevé alcanzar durante el camino hasta lograr los objetivos y las metas finales.

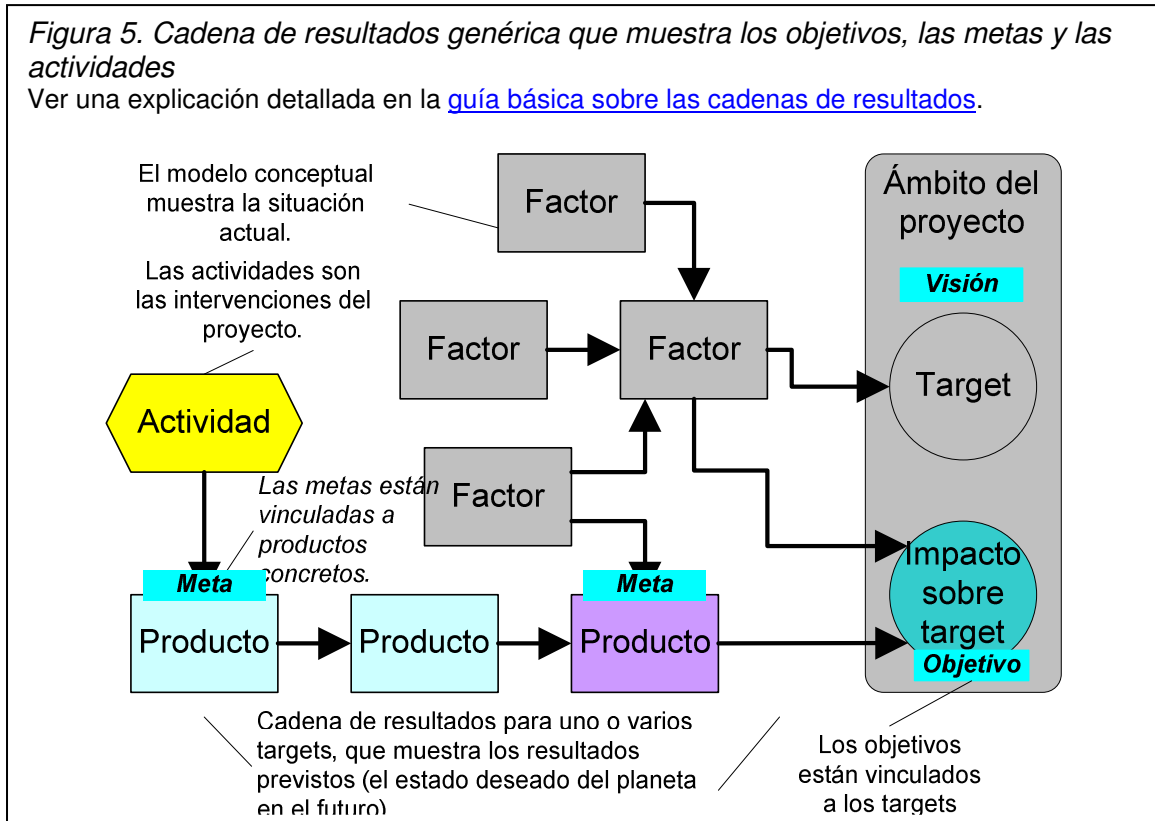
En función de los objetivos y las metas que se hayan desarrollado, se podrán determinar las actividades (las intervenciones priorizadas que el equipo y los socios efectuarán para conseguir esos resultados finales). Estas actividades pueden tener distintos alcances, desde estrategias amplias hasta acciones mucho más específicas destinadas a la consecución de cada estrategia. Una buena actividad debe cumplir los siguientes criterios: *estar bien vinculada (ligada para conseguir objetivos o metas específicos), estar bien enfocada, ser viable y apropiada*. El reto consiste en seleccionar las actividades más adecuadas y rentables que tengan la mayor probabilidad de completarse de modo satisfactorio (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los planes de acción](#)).¹⁴ Estas actividades pueden producirse en diferentes escalas, de local a global, según la situación. También es importante asegurarse de que las actividades complementan los demás programas de los sectores públicos y privados y que en su diseño intervienen los actores locales, cuyas necesidades hay que tomar en consideración. Un modo de consolidar la sostenibilidad de las actividades del proyecto consiste en implicar a uno o varios socios estratégicos que tengan influencia, cuya participación les beneficie de modo relevante y que estén dispuestos a dar seguimiento al proyecto. El que dichos socios prosigan realmente con esta labor es un supuesto que deberá evaluarse con el tiempo.

La clave para completar este sub paso radica en hacer explícitas las secuencias lógicas que vinculan las actividades a los objetos de conservación: los supuestos fundamentales del proyecto. Una cadena de resultados es una herramienta útil que ofrece una imagen gráfica de estas secuencias lógicas (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre las cadenas de resultados](#)).¹⁶ Una vez decididas las actividades que se incluirán en el proyecto, es posible convertir las secciones relevantes del modelo conceptual en cadenas de resultados que muestran los objetivos, las metas y las actividades (ver Figura 5). También es conveniente plasmar las versiones finales de los objetivos, las metas y las actividades, así como la lógica subyacente a ellas en el plan de acción formal. El uso de una matriz de marco lógico en forma de tabla facilitará la tarea de resumir y registrar los objetivos, las metas y las actividades, así como los métodos e indicadores de seguimiento (ver Figura 6, pulsar aquí para ver una [guía básica sobre el análisis del marco lógico](#)).¹⁷

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ **Los objetivos para todos los objetos de conservación**

- ◆ *Las metas de las amenazas críticas y otros factores que abordará el proyecto*
- ◆ *Una o varias actividades para cada meta de conservación*
- ◆ *Las cadenas de resultados u otras descripciones formales de los supuestos fundamentales*
- ◆ *El plan de acción global que reúna los objetivos, las metas y las actividades*



2.2 Plan de seguimiento

La primera parte del desarrollo del *plan de seguimiento* consiste en especificar la información necesaria cuyo seguimiento se realizará a lo largo del tiempo. El seguimiento eficaz implica el uso mínimo de recursos financieros y humanos para obtener la información mínima necesaria con la que se determina si el proyecto progresa adecuadamente o no y lo que se requiere en éste último caso. Con demasiada frecuencia, los equipos de los proyectos no recopilan información o recopilan demasiada información porque no están seguros de lo que se necesita. Al enfocar de lleno los esfuerzos de seguimiento en las cadenas de resultados que enlazan la visión, los objetivos, las metas y las actividades (los supuestos fundamentales que se han determinado para el proyecto), son mayores las probabilidades de recopilar la información que sea útil para la gestión del proyecto (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre los planes de seguimiento](#)).¹⁸ El marco lógico y/o las cadenas de resultados podrán ser de utilidad en este punto (ver las figuras 5 y 6).

Puede que también sea conveniente identificar las vinculaciones con los objetos de conservación de donantes o países relevantes (por ejemplos, los de los Documentos sobre la Estrategia para la Reducción de la Pobreza o los Objetivos de Desarrollo del Milenio). WWF se encuentra en un proceso de reemplazar el viejo “*Sistema de Seguimiento Global*” (GMS

por sus siglas en inglés), con un sistema llamado *WWF-Track*: una base de datos relacional que permitirá almacenar y gestionar los datos de seguimiento de proyectos y que podrá extrapolarse a niveles superiores (pulsar aquí para obtener una [actualización del estado de WWF-Track](#)).¹⁹

Figura 6. Matriz genérica de marco lógico
Ver una explicación detallada en la [guía básica sobre el análisis de marco lógico](#).

Plan de acción (lógica de intervención)	Indicadores	Método o fuente de verificación	Supuestos y riesgos
Visión resumida			
Objetivos		Método o fuente de información: Ámbito geográfico: Frecuencia: Responsabilidad:	
Metas		Método o fuente de información: Ámbito geográfico: Frecuencia: Responsabilidad:	
Actividades			

Después de identificar la información necesaria para el proyecto, el paso siguiente consiste en desarrollar los indicadores específicos y los métodos que se utilizarán para recopilar y analizar los datos necesarios para dar respuesta a la información necesaria. Los buenos indicadores son *medibles, precisos, consistentes y sensibles a los cambios*. Los métodos varían según la *precisión, la fiabilidad, la relación entre el coste y el beneficio, la viabilidad y la idoneidad*. La clave reside en seleccionar el método con una mejor relación coste-beneficio que proporcione datos lo suficientemente fiables para satisfacer las necesidades de gestión. En la mayoría de los casos, puede ser que no haya que recopilar datos de primera mano. Por ejemplo, un método para recolectar datos sobre una población de peces determinada podría ser “bajar de Internet los registros de captura publicados por una Agencia gubernamental”. Finalmente, hay que determinar aproximadamente cuándo, dónde y quién recopilará los datos y cómo éstos se analizarán y utilizarán (ver subpaso 4.2). Al desarrollar el plan de seguimiento, lo mejor es poner a prueba y ajustar los indicadores y los métodos antes de utilizarlos, prever con antelación el almacenamiento y el procesamiento de cada tipo de datos, desarrollar el presupuesto de las actividades de seguimiento y, a partir de ahí, crear una planificación financiera global.

recursos y las condiciones propicias que se necesitan para ejecutar el proyecto (como socios, infraestructura y marco legal de apoyo).

- **Necesidades financieras:** Un análisis general sobre los fondos necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de esos fondos (por ejemplo, ingresos y gastos previstos). En estos análisis se contemplan a menudo los mejores y los peores escenarios (pulsar aquí para obtener las [directrices sobre presupuestos](#) y [recuperación de costes](#)).²¹
- **Evaluación de riesgos y estrategia de mitigación:** Análisis de cuáles son los factores de riesgo del proyecto y cómo se pueden abordar.
- **Cálculo de la duración del proyecto y estrategia de salida:** Descripción de la duración del proyecto y cómo garantizar la sostenibilidad o continuidad de los logros del proyecto.

El nivel de detalle y formalidad del plan operacional variará en función del tamaño y el nivel de complejidad del proyecto. Los proyectos pequeños pueden abordar de forma más breve cada uno de estos temas, mientras que los proyectos grandes y complejos pueden tratar de forma más exhaustiva y formal cada uno de ellos. La mejor prueba para saber si se debe desarrollar formalmente cada componente de un plan operacional es el presupuesto: en los proyectos que superan los 150 mil euros al año, es un requisito estándar completar un plan operacional (pulsar aquí para obtener una [lista de los criterios de riesgo](#) que se puede utilizar para que resulte más sencillo evaluar hasta qué punto el proyecto exigirá planes y productos formales).²² No obstante, en todos los proyectos se deben analizar los puntos que se incluyen en su plan operacional (pulsar aquí para obtener [ejemplos de planes operacionales](#)).²³

El producto típico de este sub paso es un plan operacional que contiene:

- ◆ *Cálculo de los recursos humanos y de otro tipo necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos*
- ◆ *Cálculo de los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos*
- ◆ *Evaluación de los posibles riesgos del proyecto y cómo mitigarlos*
- ◆ *Estrategia de salida, si procede*

Además, al finalizar el paso 2, se debe reunir el trabajo realizado en los pasos 1 y 2 en un plan estratégico global (pulsar aquí para obtener [ejemplos de planes estratégicos](#)).²⁴ Los componentes específicos de este plan se muestran en el cuadro 1. El producto de este punto es:

- ◆ *El plan estratégico global*

Cuadro 1. Componentes de un *plan estratégico*

Productos del paso 1

- Alcance y visión
- *Objetos de conservación*
- Análisis de la situación del proyecto (con modelo conceptual y amenazas priorizadas)

Productos del paso 2

- Plan de acción (objetivos, metas y actividades)
- Plan de seguimiento
- Plan operacional

3. Ejecutar

Este es el paso más importante de todo el ciclo de gestión adaptativa. Se trata del momento en el que los esfuerzos de planificación realizados en los pasos anteriores se convierten en acciones concretas. Este paso implica el desarrollo y la puesta en práctica de planes de trabajo específicos a la vez que nos aseguramos de que existan los recursos, capacidad y socios suficientes para ello.

3.1 Planes de trabajo y presupuestos

En los pasos anteriores, el equipo del proyecto ha desarrollado los planes de acción, seguimiento y operacional. En esta fase del ciclo, hay que concretar dichos planes generales con el fin de obtener otros más específicos que a la vez deberán ponerse en práctica de forma continua.

La primera parte de este subpaso consiste en tomar los planes globales y trabajar con el equipo del proyecto y los socios para desarrollar planes de trabajo a corto plazo mucho más específicos que comprendan los meses siguientes, o como máximo, el año en curso. Estos planes de trabajo recuperan los planes de acción, seguimiento y operacional globales y, para cada uno de ellos, especifican lo siguiente de forma mucho más detallada:

- **Qué tareas** específicas son necesarias para llevar a cabo cada actividad, paso de seguimiento o función operativa planificada;
- **Qué personas** tendrán la responsabilidad de ayudar a llevar a cabo cada tarea;
- **Cuándo** se concluirá cada tarea y cuál será la secuencia de las tareas vinculadas; y
- **Cuánto** dinero y demás recursos se necesitarán para llevar a cabo cada tarea.
- Estos planes de trabajo pueden quedar registrados en una tabla, gráfico de Gantt y/o un calendario del proyecto (cronograma). También deben calcularse los costes de todas las tareas, lo que constituirá la base del presupuesto del proyecto (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre los planes de trabajo](#) y ejemplos de [presupuestos](#)).²⁵ Normalmente esto tiene lugar en el contexto de la oficina que gestiona el proyecto (pulsar aquí para ver los [procedimientos de WWF-EE. UU.](#) y los [procedimientos de WWF Internacional](#), según corresponda).²⁶

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ ***Planes de trabajo a corto plazo detallados para el proyecto que muestran las tareas, quién las realizará y cuándo se realizarán***
- ◆ ***Cronograma, gráfico de Gantt y/o calendario de las actividades del proyecto***
- ◆ ***Presupuesto del proyecto***

La parte que sigue a continuación y la que constituye la más importante de este paso (y, de hecho, de todo el proceso), es poner en práctica los planes de trabajo de acuerdo con la planificación y ciñéndose a los presupuestos. En los años posteriores, se deberán actualizar los planes de trabajo y ponerlos en práctica. El producto de este subpaso es simplemente:

- ◆ ***La Puesta en práctica del plan estratégico (planes de acción, de seguimiento y operacional)***

3.2 Recaudación de fondos

Quizás la primera parte del plan estratégico a poner en marcha es el componente de desarrollo de recursos financieros del plan operacional, es decir, asegurarnos de obtener los fondos para el proyecto. A menudo, tiende a transcurrir un largo período entre el desarrollo de las propuestas para fondos y la disposición efectiva de dichos fondos y, por ello, es importante ponerse a trabajar enseguida en esta tarea del proyecto.

El punto de partida consiste en examinar las necesidades de recursos identificadas en presupuesto general del proyecto (desarrollado en el subpaso 2.4) y en los presupuestos específicos (desarrollados en el subpaso 3.1). En muchos proyectos, las necesidades de recursos más caras tienen que ver con el pago del tiempo del personal. Además de ello, habrá que tener en cuenta la necesidad de otros grandes gastos, como son las infraestructuras físicas, los vehículos, las embarcaciones y/o la maquinaria. Se deberán tener en cuenta también las funciones relacionadas o el soporte logístico que el proyecto pueda requerir: desde los gastos de seguimiento y gestión hasta los gastos de asistencia administrativa o logística.

Tras identificar las necesidades de recursos y evaluar con qué se cuenta actualmente, los pasos siguientes consisten en identificar la procedencia de los fondos, redactar las propuestas de obtención de fondos y reunirse con los posibles donantes. Pulsar aquí para obtener la [plantilla de propuesta interna](#).²⁷

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ ***Presupuesto del proyecto ajustado (en caso que sea necesario)***
- ◆ ***Identificación de posibles fuentes de financiación***
- ◆ ***Desarrollo y presentación de propuestas de obtención de fondos***
- ◆ ***Reuniones con donantes y realización de otras tareas de apoyo***
- ◆ ***Obtención de los recursos financieros***

3.3 Capacitación

Otra parte clave del plan estratégico que se debe poner en práctica lo antes posible es el componente de desarrollo de capacitación del plan operacional. Esta labor supone la evaluación y, a continuación, la capacitación del personal, la estructura y los sistemas propios, así como los de los socios principales. Es necesario estar seguros de que tanto la propia organización como los socios del proyecto contarán con suficiente personal que tenga los conocimientos, experiencia y disponibilidad adecuados para el proyecto y asegurarse de su sostenibilidad a largo plazo. También es necesario asegurarse de que las funciones de soporte de la oficina podrán asumir la carga de trabajo adicional.

Cada proyecto difiere en cuanto al nivel y el detalle de evaluación de capacidades y capacitación necesarias, pero, en general, todo proyecto debería incluir conocimientos

programáticos fundamentales, habilidades de gestión, conocimientos financieros y contables, etc. (Pulsar aquí para obtener una [guía sobre la evaluación de capacidades y capacitación](#)).²⁸

A partir de tales evaluaciones, se puede decidir si la propia organización o los socios necesitan realizar programas de capacitación, contratar asesores o contratar y formar a personal nuevo. En el plan operacional debe incorporarse la obtención de los fondos, el personal y el tiempo necesarios. El personal de recursos humanos de la oficina puede ser una buena fuente de soporte y asesoramiento para contratar personal, llevar a cabo evaluaciones del desempeño y ayudar al personal en su desarrollo profesional (pulsar aquí para obtener una [lista de verificación para la evaluación de recursos humanos](#)).²⁹

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Realización de evaluaciones de capacidades*
- ◆ *Desarrollo y puesta en práctica de estrategias para abordar los déficits de capacidad*

3.4 Alianzas

El éxito de los planes de conservación depende de que se forjen alianzas eficaces con actores clave. Es probable que la mayor parte de los proyectos de conservación no cuenten con la suficiente experiencia ni recursos internos para realizar todo el trabajo que se deba llevar a cabo. Además, la mayoría de los proyectos, si no todos, tienen que garantizar la continuidad del trabajo una vez que haya finalizado el proyecto inicial. Para garantizar esta sostenibilidad del trabajo, se debe fomentar la participación eficaz y el uso compartido de la información con dichos socios, tanto a lo largo del proyecto como una vez finalizado éste. De este modo, en este momento del ciclo del proyecto, habrá que volver a reflexionar sobre la composición y la estructura del equipo para asegurarse de que se cuenta con las personas adecuadas en lo referido a personal, asesores, voluntarios u otras fórmulas de colaboración que hagan el proyecto factible y sostenible.

La creación de alianzas eficaces exige un esfuerzo enorme a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Las acciones clave que pueden ayudar a garantizar el desarrollo de buenas alianzas son:

- Revisar el análisis de actores realizado en el subpaso 1.4 y, para cada categoría de grupo de interés, identificar la forma y el grado de participación más adecuada dentro de las actividades del proyecto, así como establecer los procesos y las estructuras necesarias para facilitar dicha participación.
- Volver a definir el equipo a cargo del proyecto y los roles y responsabilidades necesarias para garantizar que se incluyan los actores clave.
- Incorporar a las funciones del equipo a cargo del proyecto una estrategia de uso compartido de la información que garantice que todos los socios actuales y potenciales reciben puntualmente la información adecuada.
- Revisar los acuerdos de alianza y las estructuras de control existentes y/o crear nuevos, según sea necesario, para garantizar que todos los socios tengan la posibilidad de expresarse de modo conveniente en lo que concierne a la gestión del proyecto y la toma de decisiones.
- Establecer un presupuesto para la participación y el uso compartido de la información necesarios para afianzar las alianzas.

Asimismo, puede que convenga garantizar la participación de los socios clave en el proyecto a través de acuerdos más formales, como contratos, concesiones, memorandos de entendimiento, acuerdos de Implementación de Programa (PIA por sus siglas en inglés) u otros instrumentos similares (para obtener una plantilla de algunos de estos acuerdos, ver la [guía básica sobre alianzas, control y acuerdos de gestión](#)).³⁰

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Redefinición de la composición del equipo a cargo del proyecto*
- ◆ *Identificación de los actores clave e incorporación en el proyecto, según proceda*
- ◆ *Desarrollo y puesta en práctica de estrategias de uso compartido de la información*
- ◆ *Desarrollo y puesta en práctica de acuerdos formales con socios, según proceda*

4. Analizar y adaptar

Este paso consiste en la gestión de los datos según van llegando y su análisis periódico para que se conviertan en información útil. En concreto, se tienen que analizar los resultados y los supuestos fundamentales del proyecto, así como los datos operativos y financieros y, a continuación, adaptar los planes de trabajo, según sea necesario, de acuerdo con los resultados que se obtengan. Los gestores de proyectos a menudo subestiman la cantidad de tiempo necesaria para llevar a cabo este paso, lo que resulta en una gran cantidad de datos recopilados que no son analizados o utilizados. Al convertir éste en un paso explícito, resultará más sencillo observar y comprender los cambios, resolver los problemas y aportar mejoras al proyecto.

4.1 Gestionar la recogida de información periódicamente

El análisis es el proceso de transformar datos en bruto en información que sea útil. El análisis no es un proceso de un momento concreto del proyecto. Para entender de forma continua lo que está sucediendo en el proyecto (y poder cambiar las cosas en el momento oportuno) es imprescindible recopilar y analizar los datos de seguimiento como parte del trabajo rutinario del proyecto. Concretamente, es importante comprobar, depurar y codificar de forma sistemática los datos en bruto en cuanto se obtienen, almacenarlos y realizar copias de seguridad y, finalmente, analizarlos y debatirlos para comprobar si se está en el buen camino (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre la gestión de datos](#)).³¹ Este trabajo debe llevarse a cabo tanto para los datos programáticos como para los datos operativos y financieros. También deben subirse los datos a *WWF-Track*, como se indica en el subpaso 2.2.

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Desarrollo y uso periódico de sistemas de almacenamiento y copia de seguridad de los datos del proyecto*
- ◆ *Subidas de los datos a WWF-Track*

4.2 Analizar los resultados y supuestos del proyecto

Uno de los aspectos más importantes del manejo adaptativo es que permite evaluar de forma sistemática si se está en el buen camino para alcanzar las metas y los objetivos fijados. Los datos de seguimiento deben proporcionar la información necesaria para ver si se han alcanzado los resultados intermedios esperados y si se está en el buen camino para garantizar el éxito del proyecto a largo plazo. Además, el manejo adaptativo también permite determinar por qué algunas actividades han sido satisfactorias o no. Los datos de seguimiento permiten ver si los supuestos fundamentales concebidos en los pasos de planificación anteriores son ciertos en la práctica. Al probar estos supuestos fundamentales, se estará en una mejor posición para adaptar y cambiar las actividades del proyecto según convenga (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre el análisis](#)).³²

Para comprobar si el proyecto va por buen camino o determinar la razón por la cual haya tenido éxito o haya fracasado, deben efectuarse las tareas siguientes:

- Valorar los resultados en el contexto del modelo conceptual, las cadenas de resultados y/o el marco lógico.
- Revisar los supuestos y evaluar si se está en el buen camino para cumplir las metas y los objetivos y si las actividades están teniendo el impacto deseado.
- Evaluar la utilidad de los indicadores.
- Determinar si las metas y los objetivos se han fijado a un nivel adecuado y si la cronología era la adecuada.

En función del tipo de datos de que se disponga y la información necesaria, estos análisis pueden variar desde estudios estadísticos formales hasta simples evaluaciones cualitativas. Lo más importante es contar con la participación de las personas adecuadas y que éstas estén al corriente de los resultados de los análisis. Por regla general, los análisis deben implicar a los miembros del equipo a cargo del proyecto. A menudo, sin embargo, pueden resultar útiles las aportaciones de expertos externos durante los análisis de los resultados de seguimiento y las consideraciones desde otros puntos de vista. En cualquier caso, una parte fundamental de este trabajo de análisis supone comunicar los resultados al equipo a cargo del proyecto y a los socios clave. Al comunicarse con un equipo, lo ideal es proporcionar: unas recomendaciones de gestión claras a las personas adecuadas según los análisis, todos los detalles necesarios para interpretar los resultados, las alternativas y las contingencias según los resultados e informes periódicos a todos los miembros del equipo (pulsar aquí para obtener la [plantilla de informe técnico](#) interna).³³

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Análisis bien planificados y adecuados de los resultados y los supuestos del proyecto*
- ◆ *Documentación de los debates y las decisiones*
- ◆ *Informes periódicos para los miembros del equipo y los actores clave*

4.3 Analizar las funciones y/o el rendimiento operativo y financiero

Además de analizar los resultados de la conservación y los supuestos fundamentales, también es importante analizar los datos operativos y financieros para asegurarse de que todo marche como es debido y de que no se produzca ningún déficit operativo (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre el análisis del rendimiento operativo y financiero](#) y aquí para obtener la [plantilla de informe financiero](#)).³⁴ Por ejemplo, debe realizarse un pronóstico financiero periódico a tiempo completo para garantizar que los cambios en los planes de trabajo se traduzcan del modo apropiado en cambios en las necesidades financieras y viceversa (pulsar aquí para obtener [más información sobre los pronósticos](#) financieros).³⁵

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Análisis bien planificados y adecuados de los datos operativos y financieros*
- ◆ *Vinculación de informes financieros periódicos con informes técnicos que incluyen pronósticos financieros*

4.4 Adaptar los planes y presupuestos

La recopilación y el análisis de los datos como parte de las actividades rutinarias de seguimiento permiten determinar como de eficaces son las intervenciones y qué se requiere

para ajustar el proyecto con el fin de alcanzar las metas y los objetivos de una forma más eficaz. Como parte final de este subpaso, es necesario utilizar todo lo que se haya aprendido durante el análisis y los debates con el fin de modificar y optimizar las actividades. Esta es la esencia del manejo adaptativo.

No se pretende que toda la planificación realizada hasta este punto sea una actividad en un momento dado que nunca deba volverse a revisar o utilizar. Por lo contrario, con el fin de seguir aprendiendo y continuar mejorando la eficacia del proyecto, se deben revisar los parámetros y los supuestos fundamentales del proyecto, el plan de acción de conservación, el plan de seguimiento, los planes de trabajo y los presupuestos y el plan operacional. Por consiguiente, es posible que se deban actualizar todas las secciones del plan estratégico para que se refleje lo que se ha aprendido. A medida que se efectúen cambios, también se deberán documentar sus fundamentos lógicos para que los demás comprendan lo que se ha aprendido y por qué se han efectuado esos cambios. Pulsar aquí para obtener una guía básica sobre la [adaptación de los planes y presupuestos](#).

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Revisión del plan de trabajo de los documentos del proyecto y los presupuestos*

5. Compartir

El último paso del ciclo de gestión supone compartir lo aprendido y los productos formales obtenidos con el público clave (interno y externo). También implica proporcionar y recibir opiniones, llevar a cabo [evaluaciones](#) y [auditorías](#) y promover una cultura de aprendizaje.

5.1 Lecciones aprendidas

A medida que se avanza en el proceso que se describe en estos estándares, es necesario recopilar periódicamente las lecciones aprendidas por el equipo a cargo del proyecto. Estas lecciones pueden presentarse en forma de resultados estadísticos formales o anécdotas y pueden centrarse en algo tan amplio como los supuestos fundamentales del proyecto o en algo tan específico como un nuevo y mejor modo de realizar el seguimiento de los gastos del proyecto. Una de las claves para recopilar lo aprendido es mantener un archivo de las preguntas que surjan a medida que se avanza en el proceso de gestión del proyecto y, posteriormente, intentar responder a éstas cuando estén disponibles los datos. Otra de las claves es establecer los marcos de tiempo e incentivos adecuados para realizar esta labor. La recopilación de lo aprendido exige ejercer un equilibrio entre el arte y la ciencia, así como tener paciencia y encontrar el tiempo en el plan de trabajo para realizar tales tareas. Pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre cómo compartir las lecciones aprendidas](#).

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Identificación de las preguntas de aprendizaje*
- ◆ *Recopilación de los resultados y las lecciones aprendidas clave*

5.2 Productos de comunicaciones formales

Si se recopila por escrito o en documentos grabados lo que se ha aprendido, se podrá recordar de un año a otro lo que se ha hecho, lo que se ha descubierto que funciona y lo que no y qué se prevé hacer en el futuro. A largo plazo esto ayudará al actual equipo a cargo del proyecto y, lo que es más importante, una vez que el personal actual del proyecto lo abandone, garantizará que el nuevo personal del proyecto disponga de un registro de lo que se ha hecho y lo que se ha aprendido. La producción de documentos formales también ayudará a comunicar lo que se descubra a profesionales de todo el mundo (dentro y fuera de la red WWF), para que puedan beneficiarse de lo aprendido. Documentar y compartir lo aprendido ayudará a las personas que trabajen en condiciones similares, que se enfrenten a amenazas similares y que utilicen herramientas similares a sacar partido de los logros conseguidos y sortear los escollos o problemas que puedan haber surgido durante la puesta en práctica del proyecto. Efectivamente, supone la amplificación o el aprovechamiento máximo de los buenos resultados y los hallazgos a otros lugares del mundo.

Para crear documentos que distintos tipos de público puedan comprender, interiorizar y utilizar, se debe estar al corriente de cómo suelen recibir los mensajes y sobre qué están interesados en aprender. El desarrollo de una estrategia clara de comunicación y difusión proporciona un modo sistemático de identificación de los públicos de la forma más eficaz. Por ejemplo, muchos proyectos distinguen entre públicos internos (el personal del proyecto, los socios y otros actores) y públicos externos (donantes y otros participantes). Posteriormente, se deben identificar los aspectos de lo aprendido que se desea comunicar a estos públicos prioritarios, determinar el mejor formato para llegar a cada público objetivo y, a continuación, desarrollar y distribuir los productos de comunicación a los interesados. Los productos de comunicación pueden ser de muchas formas, desde documentos académicos formales hasta narraciones y vídeos. Es importante evaluar cada producto para ver si ha funcionado con el fin de comunicar el mensaje como se pretende y saber qué se puede hacer para mejorar cuando se realicen esfuerzos similares en el futuro.

Finalmente, cabe señalar que compartir los documentos no significa simplemente proporcionarlos a otras personas. Significa también obtener y utilizar documentos de otras personas. Unas de las mejores fuentes de aprendizaje son las experiencias de los demás. Pulsar aquí para obtener una guía básica sobre [estrategia y productos de comunicaciones formales](#).

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Identificación de los públicos objetivo*
- ◆ *Desarrollo de una estrategia de comunicación*
- ◆ *Desarrollo y distribución de los productos de comunicación adecuados*
- ◆ *Uso de los productos de comunicación de otras personas*

5.3 Opiniones y evaluaciones

Para que un proyecto sea eficaz y pueda adaptarse, los miembros del equipo necesitarán conocer las opciones sobre sus hallazgos, su progreso y las lecciones aprendidas. Aunque las aportaciones de opiniones en muchas organizaciones se limitan a evaluaciones formales del desempeño, las mejores aportaciones se dan de manera informal si uno se toma su tiempo para responder a las preguntas de sus compañeros y colegas y, a continuación, escucha lo que

tienen que decir. Estas opiniones informales pueden proporcionarse en reuniones cara a cara, o a través del intercambio de documentos, correo electrónico y llamadas telefónicas. Es fundamental recordar que la aportación de opiniones es un proceso de ida y vuelta y que, aunque se esté ocupado con el trabajo personal, es importante tomarse su tiempo para proporcionar opiniones a los compañeros de forma regular, especialmente cuando las solicitan.

También es importante incorporar mecanismos más formales de aportación de opiniones durante el ciclo de vida del proyecto. Dos tipos comunes de mecanismos formales son: las evaluaciones, en las que se valora un proyecto en relación con sus propias metas y objetivos fijados, y las auditorías, en las que se evalúa un proyecto en relación con un conjunto externo de estándares, como los que se señalan en este documento. Tanto las evaluaciones como las auditorías se pueden llevar a cabo en varias fases del ciclo del proyecto y se pueden llevar a cabo de forma interna o externa. Las evaluaciones y las auditorías internas llevadas a cabo por los miembros del equipo a cargo del proyecto y socios cercanos tienen las ventajas de que son relativamente fáciles y baratas de realizar y de que la gente implicada en la evaluación puede utilizar directamente lo que se descubre. Las evaluaciones y las auditorías externas, que realizan terceros ajenos al proyecto, tienen la ventaja de proporcionar una perspectiva externa e imparcial al equipo a cargo del proyecto (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre opiniones, evaluaciones y auditorías](#) y aquí para ver los [términos estándar de referencia para auditorías y evaluaciones](#)).³⁶

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Sesiones periódicas de intercambio de opiniones (en ambos sentidos de la comunicación)*
- ◆ *Evaluaciones y/o auditorías en los momentos oportunos del ciclo del proyecto*

5.4 Cultura de rendimiento y aprendizaje

El último paso del ciclo supone la creación de una cultura de alto desempeño y aprendizaje en el seno del equipo y los socios del proyecto, en toda la organización y entre los profesionales de la conservación en todo el mundo. Para aplicar estos estándares de forma eficaz, es necesario trabajar en el entorno de un proyecto que promueva el aprendizaje y la adaptación constantes. Este proceso no es sencillo, pues exige líderes y donantes que entiendan la necesidad de reasignar recursos limitados más allá de la acción inmediata hacia la tarea de largo plazo de manejo adaptativo. A menudo, exige permitir que los profesionales se arriesguen de alguna manera y cuestionen el saber convencional relacionado con herramientas y estrategias de conservación específicas. Exige dotar a los equipos de proyectos de la seguridad y el contexto institucional que les permitan saber que la innovación y el cuestionamiento de los supuestos se valoran en sus organizaciones. También exige un compromiso para compartir tanto éxitos como fracasos con otros profesionales en todo el mundo a fin de forjar alianzas auténticas. Pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre la cultura de rendimiento y aprendizaje](#).

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Compromiso demostrado de los líderes por aprender e innovar*

- ◆ *Un entorno seguro para animar a la experimentación y el cuestionamiento del "status quo"*
- ◆ *Un compromiso para compartir éxitos y fracasos con otros profesionales de todo el mundo*

Repetir los pasos del ciclo

Los pasos que se señalan en este documento se presentan en forma de ciclo. Un equipo de proyecto típico avanzaría por los pasos 1 y 2 con bastante rapidez (quizás en una sesión de trabajo de 3 o 4 días) para esbozar el plan estratégico básico de su proyecto. A continuación, el equipo podrá volver al punto de partida y completar en los meses siguientes los detalles de los pasos 1 y 2, mientras iniciaría el trabajo de puesta en práctica del paso 3. Posteriormente, el equipo podría llevar a cabo sus primeros análisis del paso 4 transcurridos seis meses y, a continuación, podría utilizar ese trabajo para desarrollar sus primeros productos de comunicación del paso 5.

Como se muestra en la Figura 1, una vez realizado el paso 5, la flecha retrotrae al paso 1. La intención de este ciclo no es que el equipo a cargo del proyecto termine en un bucle de trabajo sin fin. Por el contrario, pretende recordar que el manejo adaptativo es un proceso dinámico que exige aprendizajes y cambios constantes a lo largo del tiempo. Según el análisis de los datos, ¿se deben volver a valorar la perspectiva y los objetos de conservación?, ¿existen nuevos factores o relaciones que no se hayan tenido en cuenta anteriormente que deban ser incorporados al modelo, o que una meta u objetivo específico deba abordarse?, ¿es necesario cambiar el plan de seguimiento?, ¿es necesario adaptar el plan operacional?, etc. La reiteración consiste en volver a repetir los pasos del ciclo del proyecto para determinar si es necesario ampliarlos o desarrollarlos de modo adicional con el tiempo. Es la esencia de la transformación de la gestión ordinaria en un auténtico manejo adaptativo.

Acrónimos utilizados en este documento

CAP	(Conservation Action Planning, un sistema de gestión de proyectos de The Nature Conservancy)
CMP	(Conservation Measures Partnership, Alianza para las Medidas de Conservación)
EAP	(Ecoregion Action Programme, Programa de Acción sobre Ecorregiones)
GIS	(Geographic Information System, Sistema de Información Geográfica)
GPI	(Global Policy Issue, Asunto Global sobre Política)
HR	(Human Resources, Recursos Humanos)
PCM	(Project Cycle Management, Gestión de Ciclos de Proyectos)
PIA	(Programme Implementation Agreement, Acuerdo de Implementación de Programa)
SAP	(Species Action Plan, Plan de Acción sobre Especies)
TNC	(The Nature Conservancy)
TOR	(Terms of Reference, Términos de referencia)

Referencias de guías y material adicional

La mayor parte de estas referencias se encuentran en las carpetas de estándares de red (Network Standards) del sitio de conexión (Connect) en

[Home](#) > [Documents](#) > [Network Standards](#) > [Programmes](#) (u Operations) (para acceder directamente a la mayor parte de las carpetas que se indican a continuación, también puede escribir la dirección web siguiente en el navegador, sustituyendo xxxxx por el código de carpeta de 5 dígitos que se muestra a continuación):

<https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=xxxxx>

Para acceder a esos documentos con hipervínculo, es preciso registrarse en el sitio de conexión (Connect). Si aún no se ha registrado en el sitio de conexión (Connect), póngase en contacto con el administrador de personas y zonas en: connect@wwfint.org.

¹ Visión general de cómo se utilizarán estos estándares. [ID de carpeta = 60993](#).

² Guía sobre el análisis de grupos de interés. [ID de carpeta = 60977](#). Para pueblos indígenas. [ID de carpeta = 76426](#).

³ Lista de ecorregiones prioritarias. [ID de carpeta = 59463](#)

⁴ Guía y ejemplo de los proyectos temáticos. [ID de carpeta = 61131](#).

⁵ Última versión de este documento. [ID de carpeta = 60993](#).

⁶ Guía básica sobre la composición y las operaciones del equipo inicial. [ID de carpeta = 60970](#).

⁷ Carta de equipo de ejemplo. [ID de carpeta = 60970](#).

⁸ Guía básica sobre el alcance y la visión del proyecto. [ID de carpeta = 60971](#).

⁹ Guía básica sobre los *objetos de conservación* de biodiversidad. [ID de carpeta = 60976](#).

¹⁰ Guía básica sobre los *objetos de conservación* temáticos. [ID de carpeta = 61131](#).

¹¹ Guía básica sobre el análisis de situación. [ID de carpeta = 60977](#).

¹² Guía básica sobre el análisis de grupos de interés. [ID de carpeta = 60977](#).

¹³ Guía básica sobre los modelos conceptuales. [ID de carpeta = 60995](#).

¹⁴ Guía básica sobre la calificación de amenazas. [ID de carpeta = 60977](#).

- ¹⁵ Guía básica sobre los planes de acción: objetivos, metas y actividades. [ID de carpeta = 60978](#).
- ¹⁶ Guía básica sobre las cadenas de resultados. [ID de carpeta = 60995](#).
- ¹⁷ Guía básica sobre el análisis del marco. [ID de carpeta = 60995](#).
- ¹⁸ Guía básica sobre los planes de seguimiento. [ID de carpeta = 60979](#).
- ¹⁹ Actualización de WWF-Track. [ID de carpeta = 61149](#).
- ²⁰ Guía básica sobre los planes operacionales. [ID de carpeta = 60980](#).
- ²¹ Guía básica sobre los presupuestos. [ID de carpeta = 52864](#). Guía sobre la recuperación de costos. [ID de carpeta = 59003](#).
- ²² Criterios de riesgo para proyectos que necesitan un plan formal. [ID de carpeta = 60980](#).
- ²³ Estándares operativos de WWF (financiación y administración) y material de guía adicional con asesoramiento sobre los planes operativos. Estos planes suelen denominarse planes comerciales y destinarse a las oficinas en esta fase. [ID de carpeta = 52880](#).
- ²⁴ Para ver un ejemplo de un formato de plan de acción de conservación, consultar el manual EAP Practitioners Guide, págs. 91-93 <http://assets.panda.org/downloads/guidebookpart4.pdf> o [Sharing Across Boundaries-Issue 5- Ecoregion Conservation Plans](#). Ambas son publicaciones de WWF-EE. UU. Ver también: **Home > Documents > Network Standards > Programmes > 2. Design > 2.3 Operational plan**
- ²⁵ Guía básica sobre los planes de trabajo del proyecto. [ID de carpeta = 60981](#). Guía básica sobre los presupuestos. [ID de carpeta = 52864](#).
- ²⁶ Los proyectos que tienen como oficina de origen WWF-EE. UU. deben consultar el manual *US Policies and Procedures Handbook* en la dirección <https://intranet.wwfus.org/policy/tableofcontents/index.htm>. Los usuarios necesitarán un ID y una contraseña que pueden solicitar a Joy Patterson de WWF-EE. UU. Los proyectos que tienen como oficina de origen WWF Internacional deben visitar: <https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=1192>.
- ²⁷ Plantilla de propuesta interna. <https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uNC=20451067&uFolderID=60994>.
- ²⁸ Directrices para la evaluación de capacidades. <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=52503&uDocID=54044>. Herramienta del *Proceso de Evaluación de la Organización*. <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=52507&uDocID=54049>.
- ²⁹ Lista de verificación para la evaluación de recursos humanos. <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=56300&uDocID=59140>.
- ³⁰ Plantillas de algunos de estos acuerdos de alianza. [ID de carpeta = 60984](#).
- ³¹ Guía básica sobre la gestión de datos. [ID de carpeta = 60985](#).
- ³² Guía básica sobre el análisis. [ID de carpeta = 60986](#).
- ³³ Plantilla de informe técnico de estándares de red. [ID de carpeta = 60994](#).
- ³⁴ Plantillas de informes financieros. [ID de carpeta = 52860](#).
- ³⁵ Información sobre los pronósticos financieros. [ID de carpeta = 52861](#).
- ³⁶ Conjunto estándar de términos de referencia para una evaluación. [ID de carpeta = 60994](#).

Glosario

Cada oficina, cada proyecto e incluso cada individuo parece tener sus términos preferidos. Y no digamos cuando estos términos se traducen a otros idiomas —por ejemplo, en inglés un *goal* es más amplio que un *objective*, mientras que en castellano un *objetivo* es más amplio que una *meta*—. No hay una respuesta universal y por eso, lo más importante es que todos los miembros del equipo a cargo de un proyecto y la gente que trabaja con tu organización, tenga una clara y común definición de cualquier término que decida usarse.

Con el paso del tiempo, se podrán comprobar las ventajas reales de tener un glosario estandarizado para toda la red. Con este fin, los términos técnicos usados en este documento han sido cuidadosamente seleccionados, subrayados la primera vez que se utilizan, usados luego profusamente y definidos por último en este glosario. La selección de términos específicos para un concepto dado y las definiciones para dichos términos están basados en los usos de la red WWF, de otras organizaciones de conservación y de expertos en planificación de otras disciplinas. Haz un clic aquí para bajarte un [glosario de términos más amplios](#) de la red WWF. Para la versión castellana este glosario ha sido pactado entre las oficinas de Bolivia, México, Perú y España, y representantes hispanoparlantes de las oficinas de Costa Rica y Estados Unidos, y luego cruzado con el usado por CMP en sus documentos de gestión de proyectos en castellano. Para evitar confusiones se incluye el término inglés del que procede cada término en castellano.

Plan de acción (*Action Plan*): Es la descripción de las metas, los objetivos y las actividades de un proyecto que deben conseguirse y ser llevadas a cabo para revertir las amenazas y hacer uso de las oportunidades. Para los Programas de Acción de la Ecorregiones (EAPs por sus siglas en inglés) el plan de acción o de conservación diseña una estrategia lógica para conservar y restaurar la biodiversidad de una ecorregión a lo largo de varias décadas. Un plan de acción de WWF subraya cuál será la contribución de WWF en un plan de acción de un proyecto conjunto.

Actividad (*Activity*): Acción específica o grupo de actuaciones ejecutadas por los técnicos de un proyecto para alcanzar una o más metas. Una buena actividad debe cumplir los siguientes criterios: *estar vinculada, bien enfocada, ser viable y apropiada*. A veces se la denomina acción, intervención, respuesta o acción estratégica.

Gestión o Manejo adaptativo (*Adaptive management*): Es la incorporación de un proceso de aprendizaje formal a la conservación. Específicamente es la integración del diseño, la gestión y el seguimiento de proyectos para proporcionar un marco que nos permita chequear sistemáticamente nuestras asunciones, promover el aprendizaje y proporcionar información puntual para poder tomar las decisiones de gestión más adecuadas.

Supuesto (*Assumption*): Los supuestos clave de un proyecto son las secuencias lógicas que vinculan las actividades del proyecto a uno o varios objetos de conservación tal y como aparecen en el diagrama de la cadena de resultados. Otros supuestos están relacionados con factores que pueden afectar positiva o negativamente a la calidad de un proyecto (ver también factor de riesgo).

Auditoría (*Audit*): Es la revisión de un proyecto o programa en relación con un conjunto de criterios como los generalmente aceptados sobre contabilidad, los principios de

producción sostenible o los estándares recogidos en este documento. Comparar con evaluación.

Objeto de conservación (*target/biodiversity target*): Son elementos de la biodiversidad del lugar donde se llevará a cabo el proyecto, que pueden ser una especie, un hábitat, un ecosistema, o un proceso ecológico en los cuales se ha decidido centrar un proyecto. En sentido estricto, los objetos de conservación de biodiversidad son todos los elementos de la biodiversidad de un sitio, pero normalmente el término se usa como abreviatura de un elemento concreto de la biodiversidad en el cual se ha decidido centrar un proyecto.

Alianza (*Community of practice*): Grupo de personas que comparten una preocupación por una serie de problemas o la pasión por algo y que refuerzan la relación entre ellos compartiendo sus conocimientos y experiencias en una materia concreta para solucionar dichos problemas.

Modelo conceptual (*Conceptual model*): Diagrama que representa las relaciones entre los factores más relevantes que pueden afectar al estado de uno o varios objetos de conservación. Un buen modelo conceptual debe vincular los objetos de conservación de biodiversidad con las amenazas, las oportunidades, los actores y los puntos de intervención; capturando la lógica de los cambios que las actividades planificadas pretenden introducir en el área del proyecto. También debe indicar qué factores son los más importantes para tomar medidas.

Amenaza crítica (*Critical threat*): Amenaza directa que ha sido elegida como la principal para ser abordada.

Amenaza directa (*Direct threat*): Acción o acciones producidas por el hombre que inmediatamente agravan el estado de conservación de uno o más objetos de conservación de biodiversidad. Por ejemplo, la tala o la pesca. Típicamente están ligadas a uno o más actores. En algunas ocasiones se alude a ellas como presiones o causas de estrés. Comparar con amenaza indirecta.

Condición propicia (*Enabling condition*): Es una gran oportunidad de alto nivel dentro de un contexto sociopolítico. Por ejemplo, el marco legal o político de un país determinado.

Evaluación (*Evaluation*): Es una revisión de un proyecto o programa en relación con los objetivos y metas previamente establecidos. Comparar con auditoría.

Factor (*Factor*): Es un término genérico para denominar un elemento de un modelo conceptual que incluye amenazas directas o indirectas, oportunidades y los actores asociados. A menudo es más adecuado usar este término debido a que varios factores, por ejemplo el turismo, pueden ser al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad.

Pronóstico financiero (*Forecasting*): Un método para asegurar una buena gestión económica de un proyecto o programa.

Objetivo (*Goal*): Es la situación deseada tras el impacto que nuestro proyecto debería producir, como el estatus futuro de un objeto de conservación. Un buen objetivo debe cumplir las siguientes características: *debe estar ligado a un objeto de conservación, orientado a producir un impacto considerable, ser medible, estar limitado a un tiempo*

concreto y ser específico. Este concepto ha cambiado su significado ya que antes estaba más relacionado con la visión del proyecto.

Indicador (*Indicator*): Es un dato medible relacionado con una necesidad específica de información como por ejemplo el estatus de un objeto de conservación o de un factor, cambios en una amenaza o progresos en la consecución de una meta. Un buen indicador debe ser: ***medible, preciso, consistente y sensible a los cambios.***

Amenaza indirecta (*Indirect threat*): Un factor que ha sido identificado en el análisis del proyecto como una causa que conduce a una amenaza directa. A menudo es un factor sobre el cual deben centrarse las acciones de conservación. Por ejemplo, las políticas de tala o la demanda de pescado. En ocasiones se denomina causa primaria o causa subyacente. Comparar con amenaza directa.

Información necesaria (*Information need*): Algo que el equipo a cargo del proyecto y otras personas relacionadas deberían saber acerca del proyecto. Es la base para diseñar el plan de seguimiento.

Resultado intermedio (*Intermediate result*): Hito o momento crítico (*milestone*) para asegurar que el proyecto está bien encaminado para conseguir un objetivo o una meta final (en este caso "intermedio" se refiere principalmente a una dimensión temporal).

Reiteración (*Iteration*): Es el proceso de repetir los pasos del ciclo de proyectos, refinando y ajustando los planes del proyecto en todo momento para acercarnos lo más posible a la visión y los objetivos del proyecto.

Marco lógico (*Logical framework*): Matriz que resulta de analizar el marco lógico que se usa para mostrar los objetivos, las metas y los indicadores de un proyecto en una tabla, que muestra la lógica de dicho proyecto.

Magnificación (*Magnification*): Consiste en recoger las enseñanzas aprendidas en un proyecto y aplicarlas a otros, de modo que se incrementen los efectos del primer proyecto.

Plan de seguimiento (*Monitoring plan*): El plan para hacer un seguimiento de tu proyecto. Incluye la información necesaria, los indicadores y los métodos, la escala espacial y las localizaciones, el cronograma y las responsabilidades en la recolección de información. En España se conoce como Plan de seguimiento.

Método (*Method*): Técnica específica para recoger los datos necesarios para medir un indicador. Varían según la *precisión*, la *fiabilidad*, la *relación costo-beneficio*, la *viabilidad* y la *idoneidad*.

Meta (*Objective*): Es la situación deseada de un efecto de un proyecto, como reducir una amenaza clave (ver Objetivo). Una buena meta debe cumplir las siguientes características: *limitada en el tiempo, orientada a los efectos deseados, específica, medible y práctica*. En España decimos que debe ser CREMA: Con fecha, Relevante, Específico, Medible y Alcanzable. Si el proyecto está bien definido y conceptualizado el cumplimiento de las metas debe conducir necesariamente a la consecución de los objetivos y finalmente su visión. En los anteriores sistemas de planificación de WWF algunas veces se llamaron "targets". Comparar con visión y objetivo.

Plan operacional (*Operational plan*): El plan operacional u operativo del proyecto. Los componentes clave son los análisis socioeconómicos y otros recursos requeridos como los análisis de riesgos y su mitigación, gobernanza y comunicación, duración del proyecto y estrategia de salida.

Oportunidad (*Opportunity*): Es un factor identificado en un análisis de situación de un proyecto como susceptible de poder tener un efecto positivo sobre uno o más objetos de conservación ya sea directa o indirectamente. A menudo es un factor sobre el cual deben centrarse las acciones de conservación. Por ejemplo, la demanda de madera certificada. En cierto sentido es lo opuesto a una amenaza.

Miembros del equipo (*Practitioners*): Toda persona implicada en el diseño, gestión y seguimiento de proyectos y programas.

Programa (*Programme*): Grupo de proyectos que conjuntamente tratan de alcanzar una visión común más amplia. Para simplificar, este documento utiliza el término proyecto para denominar tanto proyectos como programas ya que estos estándares pueden aplicarse a unos u otros indistintamente.

Proyecto (*Project*): Grupo de acciones llevadas a cabo por un grupo definido de miembros de un equipo (gestores, investigadores, actores locales u otros actores) para conseguir unos objetivos y metas definidos. Es la unidad básica del trabajo en conservación. Comparar con programa.

Área del proyecto (*Project area*): Lugar donde la biodiversidad (proceso ecológico o ecosistema) de interés para el proyecto está localizada. Puede incluir una o más áreas de conservación o áreas de biodiversidad significativa, que hayan sido identificadas a través de estudios ecorregionales. Nótese que en algunos casos las acciones de un proyecto pueden tener lugar fuera del área definida para el proyecto.

Equipo a cargo del proyecto (*Project team*): Grupo específico de personas que son responsables de diseñar, ejecutar y hacer el seguimiento de un proyecto. Este grupo puede incluir gestores, actores, investigadores, personal operativo y otros técnicos.

Resultado (*Result*): Es el estado deseado para un target (objetivo clave) o factor. Los resultados incluyen tanto *impactos* ligados a los objetos de conservación, como *factores deseados* ligados a amenazas u oportunidades y *productos* ligados a las actividades del proyecto. Ver el cuadro 1 de la [introducción a las cadenas de resultados](#) para más información.

Cadena de resultados (*Results chain*): Representación gráfica de las asunciones clave de un proyecto, donde pueden observarse las secuencias lógicas que ligan las actividades con uno o más objetos de conservación. En términos científicos es el equivalente a una hipótesis de trabajo.

Factor de riesgo (*Risk factor*): Condición bajo la cual el proyecto espera funcionar, pero que puede causar problemas para su buen desarrollo. A menudo, es una condición sobre la cual el proyecto no tiene un control directo. Los riesgos clave (o factores de riesgo críticos) son aquellos que pueden dar al traste con la consecución de las metas y los objetivos de un proyecto.

Alcance (Scope): El enfoque de un proyecto ya sea temático o geográfico y en sentido amplio.

Grupo de interés. Grupo de actores o actor (Stakeholder): Cualquier individuo, grupo o institución que tiene intereses en los recursos naturales del área del proyecto y/o que pueden ser potencialmente afectados por las actividades del proyecto; en definitiva cualquiera que pueda ganar o perder si las condiciones cambian o si permanecen como están. Los actores son aquellos que necesitan ser considerados para poder conseguir las metas de un proyecto y cuya participación y apoyo son cruciales para que el proyecto tenga éxito.

Plan estratégico (Strategic plan): El plan global de un proyecto. Un plan estratégico completo incluye la descripción del alcance y la visión, sus objetos de conservación, el análisis del contexto del proyecto y los planes de acción, de seguimiento y operativo.

Estrategia (Strategy): Un amplio conjunto de acciones que incluyen una o más metas y las actividades necesarias para cumplir dichos objetivos.

Objeto (Target): Abreviatura de objeto de biodiversidad/conservación. En la terminología anterior de WWF, este término también se utilizaba como sinónimo de meta.

Tarea (Task): Acción específica de un plan de trabajo requerida para poner en marcha las actividades, el plan de seguimiento u otros componentes del plan estratégico.

Objeto de conservación temático (Thematic target): Enfoque de un proyecto no orientado a la biodiversidad. Por ejemplo la temperatura media global en un proyecto sobre calentamiento del planeta. Comparar con objeto de conservación de biodiversidad.

Amenaza (Threat): Actividad humana que directa o indirectamente degrada el estado de conservación de uno o más objetos de conservación. Típicamente están ligadas a uno o más actores. Ver también amenaza directa e indirecta.

Visión (Vision): Descripción del estado deseado o condición última que un proyecto pretende conseguir. Una visión completa puede incluir una descripción de la biodiversidad del lugar y/o la situación en el área del proyecto, así como un resumen más concreto (visión resumida).

Enunciado de la visión (Vision statement): Un breve resumen de la visión del proyecto. Una buena visión resumida debe cumplir los criterios de ser *relativamente general, visionaria y breve*. En el glosario de CMP se le llama *declaratoria de visión*.

Plan de trabajo (Workplan): Agenda a corto plazo para poner en marcha un plan de acción, de seguimiento u operativo. Los planes de trabajo hacen un repaso de las tareas requeridas, quién es el responsable de cada una de ellas, cuándo se llevarán a cabo y cuánto presupuesto y otros recursos se requieren.

WWF-Track: Base de datos relacional de la **red WWF**, en desarrollo actualmente, para almacenar y gestionar los datos de seguimiento de proyectos.

Criterios para los términos clave

Visión resumida (o la visión): Un breve resumen del estado deseado o condición última que el proyecto intenta conseguir.

- **Relativamente general.-** Ampliamente definida para que englobe todas las actividades del proyecto.
- **Visionaria.-** Debe de ser inspiradora a la hora de describir el cambio deseado en los objetos de conservación sobre los que el proyecto intenta influir.
- **Breve.-** Simple y sucinta para que todos los participantes en el proyecto puedan recordarla.

Objetivo: Definición formal que detalla la situación deseada tras el impacto que nuestro proyecto debería producir, como el estatus futuro de un objeto de conservación.

- **Ligado a los objetos de conservación.-** Asociado directamente a uno o más de tus objetos de conservación de biodiversidad o temáticos.
- **Orientado a producir impacto.-** Representa el estatus futuro deseado de nuestros objetos de conservación a largo plazo.
- **Medible.-** Referido a una escala estandarizada (números, porcentajes, fracciones o presencia/ausencia).
- **Limitado en el tiempo.-** Debe ser factible conseguirlo en un período específico de tiempo, generalmente en 10 años o más.
- **Específico.-** Claramente definido de modo que todas las personas implicadas en el proyecto comprendan perfectamente cada uno de los términos recogidos en el objetivo.

Meta: Definición formal que detalla el efecto deseado para de un proyecto (CREMA).

- **Con fecha (limitada en el tiempo).-** Susceptible de ser conseguida en un período específico de tiempo, generalmente 3-10 años.
- **Relevante (orientada a los efectos deseados).-** Debe incluir los cambios necesarios en las amenazas y oportunidades que afectan a uno o más objetos de conservación de biodiversidad u del proyecto
- **Específica.-** Claramente definida de modo que todas las personas implicadas en el proyecto comprendan perfectamente cada uno de los términos recogidos en la meta.
- **Medible.-** Referida a una escala estandarizada (números, porcentajes, fracciones o presencia/ausencia).
- **Alcanzable ((Práctica).-** Susceptible de ser conseguida y apropiada dentro del contexto del lugar donde se desarrolla el proyecto, teniendo en cuenta los marcos político, social y financiero.

Actividad: Acción específica o grupo de actuaciones ejecutadas por los técnicos de un proyecto para alcanzar una o más metas.

- **Vinculada.-** Directamente ligada para conseguir objetivos o metas específicos.
- **Bien enfocada.-** Debe contener las tareas necesarias a ejecutar.
- **Viable.-** Susceptible de ser conseguida con los recursos y las limitaciones del proyecto.
- **Apropiada.-** Aceptable dentro de las normas locales culturales, sociales y biológicas.

Indicador: Es un dato medible relacionado con una necesidad específica de información como por ejemplo el estatus de un objeto de conservación o de un factor, cambios en una amenaza o progresos en la consecución de una meta.

- **Medible.-** Susceptible de ser registrado y analizado en términos cuantitativos y cualitativos.

- **Preciso.-** Definido del mismo modo por todo el mundo.
- **Consistente.-** Que no cambie a través del tiempo para que siempre mida lo mismo.
- **Sensible a los cambios.-** Que cambie proporcionalmente en respuesta a cambios en la condición que está siendo medida.

Anexo 1. Aplicación de estos Estándares a proyectos y programas

Definición de proyectos y programas

Las unidades básicas del trabajo de conservación son los proyectos y los programas. Se definen del modo siguiente:

- **Proyecto:** Conjunto de acciones llevadas a cabo por un grupo definido de miembros de un equipo (gestores, investigadores, actores locales u otros actores) para conseguir unos objetivos y metas definidos. Los proyectos suelen ser a corto plazo, suelen tener una fecha de finalización definida, se centran en una ubicación y tienen un número limitado de organizaciones socias o aliadas. Tienden a abordar trabajo de campo o político, pero no de los dos tipos. Los proyectos pequeños tienen un presupuesto de menos de 60.000 euros al año, mientras que los proyectos medianos tienen un presupuesto que oscila entre los 60.000 y los 150.000 euros al año y los proyectos grandes tienen presupuestos de más de 150.000 euros al año.
- **Programa:** Grupo individual de proyectos vinculados y gestionados conjuntamente cuyo objetivo, en conjunto, es alcanzar una visión común amplia, o grupo individual de proyectos relacionados o gestionados conjuntamente que comparten objetos de conservación, metas y objetivos. Un programa de conservación suele ser mucho más grande en dimensiones y mucho más complejo que un proyecto. Un programa habitual supone, como mínimo, uno de los elementos siguientes: varios países, varias organizaciones socias para poner en práctica el trabajo, mayor complejidad y dimensiones en términos de resultados deseados o más de un donante significativo. Los programas cuentan normalmente con un presupuesto elevado (más de 600.000 euros para toda la duración del programa), suelen ser a largo plazo y no tienen una fecha de finalización concreta. Abordan a menudo amenazas tanto directas como indirectas y pueden incluir trabajo de campo, trabajo político y, con frecuencia, otros elementos como capacitación. Por lo general, en lo que se refiere a los donantes de WWF y las Agencias de Cooperación (GAA por sus siglas en inglés), existe una tendencia al “enfoque programático”.

Para simplificar, en este documento se utiliza el término proyecto para denominar tanto proyectos como programas ya que estos estándares pueden aplicarse a unos u otros indistintamente.

Ejemplos de proyectos frente a programas

Proyecto	Programa
Reforestación del Parque Nacional de Chitwan en Nepal, con una concesión de fondos de 300.000 dólares de la USAID y dirección de WWF.	Reforestación a gran escala como parte de una iniciativa de varios millones de dólares en el paraje Arco Terai, que abarca zonas de Nepal, India y Bhután.
Análisis de las pesquerías sostenibles en una zona protegida del litoral mozambiqueño, con fondos y dirección de WWF.	Análisis de pesquerías sostenibles para la región marina de África Oriental (litoral de Kenia, Tanzania y Mozambique), con fondos de UNEP, DFID y USAID y dirección de WWF.

Campañas de concienciación sobre el SIDA en 3 poblados de Namibia, con fondos de la Fundación Gates y dirección de WWF.	Campañas de concienciación sobre el SIDA en varios distritos de Namibia, con una concesión de fondos de 1,5 millones de dólares de la Fundación Gates y dirección de WWF, UNDP y el Ministerio de Sanidad de Namibia.
---	---

Expectativas de proyectos y programas de distinto tamaño

Todos los proyectos, programas y oficinas de WWF deben tener un conocimiento práctico de los estándares de WWF y deben llevar a cabo todos los pasos como parte de su rutina de gestión habitual. Se debe utilizar la información disponible y se debe poder demostrar que se ha utilizado. El modo en que se lleve a cabo cada paso, incluidas las herramientas que se decida aplicar, puede variar de un proyecto a otro. No obstante, con el fin de dejar claro a los profesionales que es “obligatorio”, en la tabla de resumen siguiente se aclaran las expectativas generales.

Tipo (presupuesto anual)	Proyecto pequeño (menos de 60 mil euros)	Proyecto (60-150 mil euros)	Proyecto o programa grande (más de 150 mil euros)
Visión general de los estándares	Sí, aplicar simplemente	Sí (más el estándar de desarrollo de propuesta de GAA si se busca obtener fondos de GAA)	Sí (más el estándar de desarrollo de propuesta de GAA si se busca obtener fondos de GAA)
Plantillas	Concepto simple, plan de trabajo y presupuesto Informe técnico (TPR) Informe financiero trimestral y notas explicativas (R3) Pronóstico financiero Pronóstico financiero a tiempo completo	Concepto (se recomienda) Propuesta Informe técnico (TPR) Informe financiero trimestral y notas explicativas (R3) Pronóstico financiero Pronóstico financiero a tiempo completo	Concepto (se recomienda) Propuesta Informe técnico (TPR) Informe financiero trimestral y notas explicativas (R3) Pronóstico financiero Pronóstico financiero a tiempo completo Evaluación
Directrices y herramientas	Pocas/seleccionadas	Deben utilizarse algunas directrices y herramientas y la aplicación debe ser sencilla Es obligatorio un plan estratégico (plan de acción, plan de seguimiento y plan operacional) que se resume de forma óptima utilizando la plantilla de propuesta	Deben utilizarse la mayoría de las directrices y herramientas Los programas deben poder demostrar que aplican cada paso de los estándares (es decir, que se obtienen los productos definidos para cada paso)

Notas:

- Para simplificar, la categorización de proyectos y programas anterior se resume con el único criterio de de presupuesto anual.
- En el caso de un proyecto concreto muy pequeño, de menos de 25.000 euros, por ejemplo, el uso de estas plantillas puede ser inadecuado. Por ejemplo, puede que resulte más adecuado utilizar una lista de las tareas obligatorias y de los productos esperados. Como alternativa, la nota de concepto se puede aplicar, pero el contenido puede simplificarse.

- La plantilla de propuesta interna puede utilizarse para resumir la mayor parte de los productos clave obligatorios de un plan estratégico.
- En el caso de algunas de las herramientas de estándares, aunque son muy útiles, no se cuenta actualmente con demasiada experiencia en la red WWF (por ejemplo, modelos conceptuales, cadenas de resultados y modelos financieros). En este momento pueden considerarse como “Mejores prácticas recomendadas”. Se aplicarán como “Estándares” cuando se ofrezcan actividades de formación y de capacitación sobre los estándares.
- Puede que procedan algunas variaciones en los umbrales de presupuesto aplicados en las oficinas de WWF para facilitar la comunicación (y debido a las variaciones en el valor de las diferentes monedas).

Anexo 2. Resumen de los diferentes pasos a seguir y de los productos a obtener

Los números implican pasos y subpasos, mientras que los rombos (◆) indican productos. Por supuesto, no todos los pasos o productos son válidos para todas las circunstancias y condiciones de todos los proyectos y cada uno debe adaptarlos del modo más conveniente.

Proceso de Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF

0. Práctica general

0.1 Encajar actores

0.2 Aprendizaje continuo

1. Definir...

1.1 Composición y operaciones del equipo inicial

- ◆ Selección del equipo inicial del proyecto y designación del líder del proyecto
- ◆ Documento conceptual del proyecto

1.2 Alcance y visión

- ◆ Una breve descripción del alcance del proyecto
- ◆ Si corresponde, un mapa del área del proyecto (archivo GIS o boceto manual)
- ◆ Una visión y una visión resumida del proyecto

1.3 Objetos de conservación

- ◆ Selección de un número limitado de objetos de conservación para el proyecto
- ◆ Una breve descripción de los motivos por los cuales se han elegido aquellos

1.4 Contexto y actores

- ◆ Análisis y priorización de las amenazas directas críticas que afectan a los objetos de conservación
- ◆ Análisis de las amenazas indirectas, oportunidades y actores clave
- ◆ Modelo conceptual que muestra las relaciones causa-efecto entre los factores

2. Diseñar...

2.1 Plan de acción: objetivos, metas y actividades

- ◆ Objetivos para todos los objetos de conservación
- ◆ Metas para las amenazas críticas y otros factores que el proyecto abordará
- ◆ Una o varias actividades para cada meta de conservación
- ◆ Cadenas de resultados u otras descripciones formales de los supuestos fundamentales
- ◆ Plan de acción global que compila los objetivos, las metas y las actividades

2.2 Plan de seguimiento

- ◆ Lista de los indicadores que el proyecto medirá para hacer un seguimiento de la eficacia de cada actividad
- ◆ Descripciones breves de los métodos de recopilación de datos para cada indicador
- ◆ Cuándo, dónde y quién recopilará cada tipo de datos
- ◆ Descripción de cómo se almacenarán y utilizarán los datos
- ◆ Plan de actualización periódica del sistema WWF-Track

2.3 Plan operativo

- ◆ Cálculo de los recursos humanos y de otro tipo necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos
- ◆ Cálculos de los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos
- ◆ Evaluación de los posibles riesgos del proyecto y cómo mitigarlos
- ◆ Estrategia de salida, si procede
- ◆ Plan estratégico global

3. Ejecutar...

3.1 Planes de trabajo y presupuestos

- ◆ Planes de trabajo a corto plazo detallados para el proyecto que muestran las tareas, quién las realizará y cuándo se realizarán
- ◆ Gráfico de Gantt (cronograma) y/o calendario de las actividades del proyecto
- ◆ Presupuestos del proyecto
- ◆ Ejecutar el plan estratégico (planes de acción, de seguimiento y operacional)

3.2 Recaudación de fondos

- ◆ Presupuesto del proyecto ajustado, si es necesario
- ◆ Identificación de posibles fuentes de financiación
- ◆ Desarrollo y presentación de propuestas de obtención de fondos
- ◆ Reuniones con donantes y realización de otras tareas de apoyo
- ◆ Obtención de los recursos financieros

3.3 Capacitación

- ◆ Realización de evaluaciones de capacidades
- ◆ Desarrollo y puesta en práctica de estrategias para abordar los déficits de capacidad

3.4 Alianzas

- ◆ Redefinición de la composición del equipo a cargo del proyecto
- ◆ Identificación de los actores claves e incorporación en el proyecto, según proceda
- ◆ Desarrollo y puesta en práctica de estrategias de uso compartido de la información
- ◆ Desarrollo y puesta en práctica de acuerdos formales con socios, según proceda

4. Analizar y adaptar...

4.1 Gestionar la recogida de datos periódicamente

- ◆ Desarrollo y uso periódico de sistemas de almacenamiento y copia de seguridad de los datos del proyecto
- ◆ Subida de los datos a WWF-Track

4.2 Analizar los resultados y supuestos del proyecto

- ◆ Análisis planificados adecuados de los resultados y los supuestos del proyecto
- ◆ Documentación de los debates y las decisiones
- ◆ Informes periódicos para los miembros del equipo y los actores claves

4.3 Analizar las funciones y/o el rendimiento operativos y financieros

- ◆ Análisis planificados adecuados de los datos operativos y financieros
- ◆ Vinculación de informes financieros periódicos con informes técnicos que incluyen pronósticos financieros

4.4 Adaptar los planes y presupuestos

- ◆ Revisión de los planes de trabajo y documentos del proyecto

5. Compartir...

5.1 Lecciones aprendidas

- ◆ Identificación de las preguntas de aprendizaje
- ◆ Recopilación de los resultados y de las principales lecciones aprendidas

5.2 Productos de comunicaciones formales

- ◆ Identificación de los públicos objetivo
- ◆ Desarrollo de una estrategia de comunicación
- ◆ Desarrollo y distribución de los productos de comunicación adecuados
- ◆ Uso de los productos de comunicación de otras personas

5.3 Opiniones y evaluaciones

- ◆ Sesiones periódicas de intercambio de opiniones (en ambos sentidos de la comunicación)
- ◆ Evaluaciones y/o auditorías en los momentos oportunos del ciclo del proyecto

5.4 Cultura de rendimiento y aprendizaje

- ◆ Compromiso demostrado de los líderes por aprender e innovar
- ◆ Entorno seguro para animar a la experimentación y el cuestionamiento del "status quo"
- ◆ Compromiso para compartir éxitos y fracasos con otros profesionales de todo el mundo

Repetir los pasos del ciclo