



Protegiendo naturaleza, cultura y territorio

Guía de planeación y manejo de proyectos
para comunidades étnicas con base en los
Estándares de Conservación.



Una guía para ayudar a planear

Esta guía ha sido creada para apoyar a comunidades étnicas, especialmente organizaciones indígenas y afrocolombianas, en sus esfuerzos de planeación y desarrollo de proyectos enfocados en la protección de su biodiversidad y su territorio. La guía está basada en la metodología de los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación, también conocida como *Estándares de Conservación*¹.

Esta metodología desarrolla una serie de pasos donde, a la luz del conocimiento y experiencia de líderes y actores locales, se discuten y analizan los principales problemas de un territorio y cuáles serían las mejores estrategias para afrontarlos. Asimismo, facilita el desarrollo y la organización de planes de trabajo y de monitoreo; favoreciendo la sistematización y el seguimiento de las soluciones implementadas.

Los pasos de esta guía pueden utilizarse para orientar el diseño y ejecución de una gran variedad de iniciativas de conservación y desarrollo sostenible. Esto puede incluir planes de vida, planes de desarrollo territorial, planes de aprovechamiento sostenible de especies de flora o fauna, entre otros; teniendo siempre como principio que el proyecto responda a las necesidades de la comunidad y las condiciones locales del sitio.

1. conservationstandards.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/10/Estandares-Abiertos-para-la-Practica-de-la-Conservacion-v4.0.pdf

INFORMACIÓN DEL CONTRATO

Este programa es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) según los términos de su solicitud número REQ-LAC-19-000022 Contrato de Servicios de Apoyo Ambiental para América Latina y el Caribe (LAC ESSC) implementado por el receptor principal Environmental Incentives LLC (EI) con su socio ICF Macro, Inc. LAC ESSC se emitió bajo el número de contrato GS-00F-193DA y respalda los mismos objetivos del programa que se describen en la solicitud de cotización número 7200AA19M00008. LAC ESSC está financiado y administrado por la Oficina de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente Regional de USAID para América Latina y el Caribe.

AUTORES

Paloma Chávez, Tamia Souto, con apoyo de Lissett Medrano, Leigh Hubbard, y Dan Austell de Environmental Incentives

PRESENTADO POR

Meegan March, Environmental Incentives, LLC

PRESENTADO A

Ana Villegas, Representante del Oficial de Contrataciones, Oficina de USAID para América Latina, Oficina de Desarrollo Sostenible Regional

PARA MÁS INFORMACIÓN

Environmental Incentives, LLC 725 15th Street NW, Floor 10 Washington, D.C. 20005 www.enviroincentives.com

RECONOCIMIENTOS

Los autores agradecen las valiosas contribuciones de Catalina Correa y Cristina Barrera de la oficina de USAID para Colombia, así como del equipo de ACDI/VOCA y el Consejo Territorial de Cabildos (CTC)





La guía consta de siete pasos clave divididos en dos etapas:

ETAPA I ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ALTERNATIVAS

PASO **0** **Preparación** Página 7

PASO **1** **Definiendo el alcance y las prioridades** Página 8
¿Dónde se va a trabajar y qué es lo que quiere proteger?

PASO **2** **Entendiendo el problema** Página 12
¿Cuáles son los problemas prioritarios y qué los está generando?

PASO **3** **Identificando soluciones** Página 17
¿Cuáles son las estrategias más viables para atender los problemas clave?

ETAPA II TRAZADO DE LA RUTA DE TRABAJO

PASO **4** **Identificando actores clave** Página 21
¿Con quiénes se debe hacer equipo para lograr los resultados?

PASO **5** **Trazando los resultados deseados** Página 25
¿Qué resultados se esperan ir logrando hasta llegar a la meta?

PASO **6** **Preparando el monitoreo de avances** Página 30
¿Cómo se van a medir los avances del proyecto?

PASO **7** **Implementando la solución** Página 36
¿Cómo se va a organizar un plan de trabajo para coordinar todos los esfuerzos?



Caso de estudio

Conservando la vida y el territorio del pueblo Amocuy



A lo largo de toda la guía, utilizaremos el siguiente caso de estudio para ilustrar cada uno de los pasos mencionados. Este caso es ficticio y solo se incluye con fines didácticos.

En el territorio del pueblo Amocuy, localizado al sureste de Colombia, existe una gran riqueza natural que incluye bosques tropicales, ríos y una diversa variedad de plantas y animales, algunos de ellos en peligro de extinción. El río Amocuy, del cual el pueblo toma su nombre, brinda a las comunidades recursos para la pesca, así como agua para su uso diario.



La mayoría de las familias poseen pequeñas chagras donde cultivan alimentos y otras plantas útiles; sin embargo, las cosechas suelen alcanzar solo para su sustento y algún intercambio con los vecinos.

Otra fuente de empleo local es la cosecha del moriche o canangucho (*Mauritia flexuosa*), el cual es un recurso muy preciado para las familias recolectoras, especialmente ahora que están comenzando a venderlo fuera de las comunidades. Sin embargo, debido a que derriban la palma entera para cosechar el fruto, cada vez hay menos morichales en el territorio. Los pobladores saben que esto no es bueno, pues esta palma tiene una gran capacidad de prevenir la erosión, conservar y purificar el agua. Además, en las áreas llenas de moriche, siempre es fácil encontrar peces para el consumo diario.

Por otro lado, de manera reciente la comunidad ha visto cambios en su territorio. La aparición de actividades de minería ilegal sumada a la presencia de grupos armados ilegales en algunos sectores del territorio, están generando incertidumbre y malestar en los pobladores.

Con el enfoque del gobierno colombiano en temas de búsqueda de paz y desarrollo en áreas de posconflicto, se están abriendo nuevas oportunidades de apoyo y acceso a fondos para comunidades étnicas.

La organización local Vida para Amocuy, conformada por

especialistas técnicos y personas originarias del territorio, ha recibido fondos para implementar un proyecto de manejo territorial. Para ello, han decidido utilizar la metodología de los Estándares de Conservación para planear de manera concreta en qué quieren trabajar y cómo lo harán.



Etapa I

Análisis de la situación y alternativas



PASO 0 Preparación



Antes de comenzar un proceso de planificación dentro de un territorio étnico, es importante realizar las consultas y procesos de validación pertinentes, de acuerdo con las normas internas de cada comunidad o territorio.

Usualmente dentro de este paso, se busca socializar con los líderes o autoridades correspondientes, cuál será el tema o propósito general del proyecto que se pretende realizar. Esto permitirá corroborar que se trate de una iniciativa coherente con la visión de cada etnia o territorio y se logre una mejor articulación con el sistema propio de conocimiento de la comunidad.

El nivel de esta consulta inicial podrá variar según el proceso a llevar a cabo (un plan de vida, un programa de desarrollo con enfoque territorial PDET, una propuesta para un área natural

protegida, etc). Usualmente la consulta puede incluir al Consejo de Mamos y Sagas, Consejo de autoridades, Apus, entre otros. Si es un proceso/proyecto propuesto por actores externos al territorio, es importante contemplar desde estas consultas y charlas iniciales el cómo se espera que se realice la aproximación del proyecto, para en su momento, llevar a cabo el proceso formal de consulta libre, previa e informada² como un derecho constitucional colectivo.

Por otro lado, es importante que durante esta primera socialización se contemplen y revisen otros documentos o herramientas de planeación territorial ya existentes, de manera que el nuevo proyecto pueda enmarcarse dentro de las directrices o procesos que la comunidad ya esté llevando a cabo.

2. www.mininterior.gov.co/direccion-de-autoridad-nacional-y-consulta-previa/



PASO 1

Definiendo el alcance y las prioridades

¿En qué consiste este paso?

Para iniciar la planeación, es importante ubicarse en el mapa y tener clara la razón de ser del proyecto que se quiere formular. Para ello, se debe identificar el lugar o región donde se va a trabajar y los elementos más importantes del territorio que se quieren proteger.

1.1 Definir el alcance

Es la región o lugar donde el proyecto va a enfocarse. Esto puede ser un área muy amplia y abarcar toda una cuenca, como la macro cuenca del Pacífico en Colombia, o bien centrarse en una comunidad o municipio muy específico, como el municipio de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia.

Preguntas clave

¿En qué ámbito (nacional, regional o local) se va a trabajar el proyecto?

¿Cuál es la misión de la organización o grupo a cargo del proyecto? ¿Dónde suele tener presencia?

Si vemos un mapa, ¿cuáles son los límites del territorio o área clave a proteger?

Caso de estudio

El equipo de la organización *Vida para Amocuy* llevó a cabo un taller con varios líderes y representantes de la comunidad para explicarles los conceptos básicos de la metodología de Estándares de Conservación y comenzar a planear su proyecto. Como primer punto, hablaron sobre el alcance, decidiendo que, dado que el territorio del pueblo Amocuy abarca los municipios de Altavista y Curulá, esta sería el área geográfica a considerar.

El alcance se representa con un rectángulo color verde claro.

Alcance

Territorio pueblo Amocuy
(municipios
Altavista y Curulá)



Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 1 de la Hoja de trabajo, usa el espacio disponible para escribir el alcance de tu proyecto. Utiliza las preguntas guía y el ejemplo del caso de estudio como apoyo.

1.2 Definir la visión

Una vez identificado dónde va a trabajarse el proyecto, el siguiente paso es definir una visión para esta iniciativa, es decir, el sueño o cambios que se anhelan alcanzar dentro de 10 o 15 años, si el proyecto es exitoso. La visión debe ser breve, sencilla e inspiradora.

Preguntas clave

¿A dónde se esperaría llegar dentro de 10 a 15 años como resultado del proyecto?

Si se pudieran pedir tres deseos, ¿qué cambios positivos se pedirían? ¿Cuáles son las aspiraciones de la comunidad?

Caso de estudio

El equipo de *Vida para Amocuy* junto con miembros de la comunidad construyeron este enunciado de visión:

“El sueño del pueblo de Amocuy es proteger su territorio ancestral, incluyendo sus recursos naturales y conocimientos tradicionales, para continuar brindando refugio seguro y vida a su pueblo.”

Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 1 de la Hoja de trabajo, usa el espacio disponible para escribir en un par de enunciados la visión de tu proyecto. Utiliza las preguntas guía y el ejemplo del caso de estudio como apoyo.



1.3 Priorizar sujetos de conservación y de bienestar humano³

Con una visión general y un área geográfica definida, se deben identificar aquellos elementos de la naturaleza considerados como los más importantes y preciados de proteger. Estos pueden incluir distintos hábitats o ecosistemas (bosques, páramos, ríos o lagunas, arrecifes de coral), o bien especies de animales o plantas que sean esenciales y/o únicos en un territorio o comunidad (jaguar, árboles maderables, etc.).

Durante la discusión sobre sujetos de conservación, se recomienda identificar también algunos elementos de la cultura o identidad local que sean importantes de conservar para la permanencia y el bienestar de las comunidades locales. Estos elementos que llamaremos de bienestar humano pueden incluir sitios sagrados, conocimientos ancestrales, paz y seguridad, soberanía alimentaria, gobernanza indígena, entre otros.

Preguntas clave

- ¿Cuáles son los recursos naturales dentro del alcance del proyecto que enfrentan más amenazas?
- ¿Hay alguna especie de planta o animal que sea especialmente importante para la comunidad?
- ¿Existen elementos de la cultura o identidad local que de manera especial se quieran preservar?

Caso de estudio

Durante la conversación para el diseño del proyecto, se decidió priorizar tres sujetos de conservación: el bosque que aún se conserva en buen estado en la parte norte del territorio, el río Amocuy y sus afluentes que son vitales para muchas de las actividades diarias; y la palma de Moriche que utilizan como fuente de ingresos. Respecto a los sujetos de bienestar humano, se decidió priorizar el conocimiento ancestral y la seguridad territorial que el pueblo Amocuy considera fundamentales para la preservación de su patrimonio e identidad cultural.

Los **sujetos de conservación** se representan con óvalos color verde colocados dentro del recuadro de alcance.

Los **sujetos de bienestar humano** se representan con óvalos color café colocados dentro del recuadro de alcance.



3. Si bien dentro de la metodología de Estándares de Conservación se utiliza el término *Objetos de conservación o de bienestar humano*, algunas comunidades étnicas prefieren usar el término "sujeto" por considerar que se trata de elementos vivos dignos de ser protegidos. La organización o equipo de trabajo que esté haciendo uso de esta guía puede utilizar el término que mejor funcione para su comunidad.



Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 1 de la Hoja de trabajo, usa el espacio disponible para escribir de 1-3 sujetos de conservación que se quieran proteger con el proyecto, y de 1-3 sujetos de bienestar humano. Utiliza las preguntas guía y el ejemplo del caso de estudio como apoyo.

Consejos prácticos Paso 1

Es importante que durante la discusión se reúna a distintas personas conocedoras del territorio, incluyendo líderes locales, autoridades, investigadores u otros especialistas que puedan ayudar a identificar especies o hábitats amenazados en el territorio.

No se debe tratar de incluir como sujetos de conservación a todos los recursos naturales que existen en un sitio. Es recomendable elegir no más de 3-4 elementos. Si al inicio de la discusión, se genera un listado muy largo, estos se pueden agrupar por temas. Por ejemplo, morichales y árboles maderables podrían agruparse como "bosques"; conejos y venados se pueden agrupar como "animales de cacería", etc.

Se recomienda, tener a la mano un mapa impreso del área que se esté discutiendo para ayudar a identificar el territorio y qué hay dentro de él (ríos, montañas, etc.).

En ocasiones, un mismo sujeto de conservación puede ser considerado un sujeto de bienestar humano. Por ejemplo, una montaña sagrada que ayuda a la captación de agua puede ser a la vez un sitio ceremonial. En esos casos solo es necesario anotarlo una vez dentro del modelo.



PASO 2

Entendiendo el problema

¿En qué consiste este paso?

Después de haber definido aquello que se desea conservar o proteger en el sitio, en este paso se busca entender cuál es la situación actual y las presiones principales que están afectando los objetos de conservación y bienestar humano seleccionados.

A esta representación gráfica se le conoce como **modelo situacional**, el cual podría entenderse con una "fotografía" de lo que está sucediendo en el sitio.

2.1 Identificar problemas clave

Los **problemas clave** o también conocidos en los Estándares de conservación como amenazas, son acciones hechas por el hombre que causan daños o afectan a los sujetos de conservación y/o de bienestar humano. Por ejemplo, la tala desmedida disminuye los parches de bosques; la minería ilegal contamina los ríos y la apertura de nuevos caminos puede alterar lugares sagrados.

Para este ejercicio, se debe considerar la acción concreta o verbo y quién lo realiza. Por ejemplo, si se considera la tala como un problema clave, se debe especificar si se trata de tala para abrir nuevas áreas de cultivo o para obtener leña o carbón. También se debe indicar **quién está detrás de esas prácticas**: ¿personas de la misma comunidad o personas de afuera? Es común encontrar que una mismo problema o práctica puede estar afectando varios elementos a la vez.

Preguntas clave

¿Existen actividades que están afectando a los sujetos de conservación?
¿Quiénes realizan estas prácticas?

¿Existen prácticas que están afectando la cultura local o los elementos de bienestar humano identificados? ¿Quiénes realizan esas prácticas?



Caso de estudio

En la comunidad se discutió sobre los principales problemas que dañan a los sujetos de conservación y de bienestar humano que habían priorizado: las nuevas chagras que se abren cada año están causando muchos desmontes y destruyendo el bosque. La minería ilegal, también es causa de deforestación y contaminación al río Amocuy y sus afluentes. Además, el mal manejo de residuos sólidos está afectando la calidad de sus aguas. La palma de moriche ya no es tan abundante porque los recolectores derriban toda la palma para recolectar el fruto. Por otro lado, los conocimientos ancestrales del pueblo se están perdiendo por la emigración de jóvenes hacia las ciudades y la prevalencia de grupos que operan al margen de la ley en la región, continúan afectando la paz y la seguridad territorial.

Los **problemas clave** se representan en rectángulos de color rosa. Al inicio de este análisis se recomienda indicar quién o quiénes se relacionan con cada problema.

Problemas clave

Desmonte para nuevas áreas de cultivos por agricultores locales

Minería ilegal por personas foráneas

Mal manejo de basura por las familias locales

Cosecha destructiva (derribe de la palma) por familias recolectoras

Emigración de jóvenes de la comunidad

Grupos ilícitos armados

Alcance

Territorio pueblo Amocuy (municipios Altavista y Curulá)

Bosque

Río Amaná y afluentes

Palma de Moriche

Conocimiento ancestral

Paz y seguridad territorial

Sujetos de conservación

Sujetos de conservación

Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 2 de la Hoja de trabajo, usa el espacio disponible para identificar de 1-3 problemas clave o prácticas que estén dañando cada sujeto de conservación y/o de bienestar humano. Utiliza flechas para indicar cómo un problema se relaciona con uno o varios sujetos de conservación y de bienestar humano.



2.2 Identificar causas y oportunidades

Teniendo identificados los problemas clave, se debe analizar cuáles son las situaciones o causas que están detrás de ellos. Usualmente hay factores de tipo social, económico, político, tecnológico, etc., que generan estos problemas.

Para poder identificar las causas o factores contribuyentes, es muy útil usar la pregunta: ¿por qué sucede este problema? estableciendo una relación causa-efecto. Para una actividad de desmontes para nuevas áreas de cultivo, habría que preguntarse ¿por qué sucede esto? y de la respuesta que se obtenga volver a preguntarse ¿y a su vez, por qué sucede esto? y así consecutivamente, hasta tener mayor claridad sobre la raíz del problema:

Ejemplo:

¿Por qué sucede el desmonte para nuevas áreas de cultivo?

Porque se tiene una baja productividad en las chagras ya existentes y se abandonan.

¿Por qué existe una baja productividad?

Porque los suelos son pobres y los campesinos locales conocen poco sobre cómo hacer un buen manejo de suelos.

¿Por qué los campesinos conocen poco sobre cómo hacer un buen manejo de suelos?

Porque hay poca capacitación local en el manejo de sus cultivos o técnicas de agroecología.

Dentro de este paso también se pueden identificar algunas **oportunidades** que podrían tener un efecto positivo en algunas de las causas encontradas. Esto puede incluir un nuevo programa o disposiciones de gobierno que apoyen la preservación de territorios étnicos, nuevos mercados o demanda de productos sustentables, entre otros. No es necesario identificar una oportunidad para cada causa. Solo deben plasmarse aquellas que sean realmente significativas.

Ya con el modelo situacional completo y una mayor claridad sobre las causas detrás de cada problema clave, es recomendable priorizar aquellos problemas que se consideren más importantes de atender considerando la severidad o urgencia de estos y qué tan factible sería trabajar en ellos.

Preguntas clave

¿Qué factores están causando que X problema o práctica no sostenible suceda?

¿Quién está involucrado directa o indirectamente? ¿Qué necesidades tienen quienes realizan esas prácticas?

¿Existen algunas oportunidades o nuevos programas que se estén fomentando a nivel de gobierno o sector privado para atender algunos de estos factores?

Dentro de los problemas clave identificados, ¿cuáles parecen ser más importantes de atender AHORA? ¿Por qué?

¿Hay algún problema clave que sea demasiado complejo como para ser abordado por el proyecto?

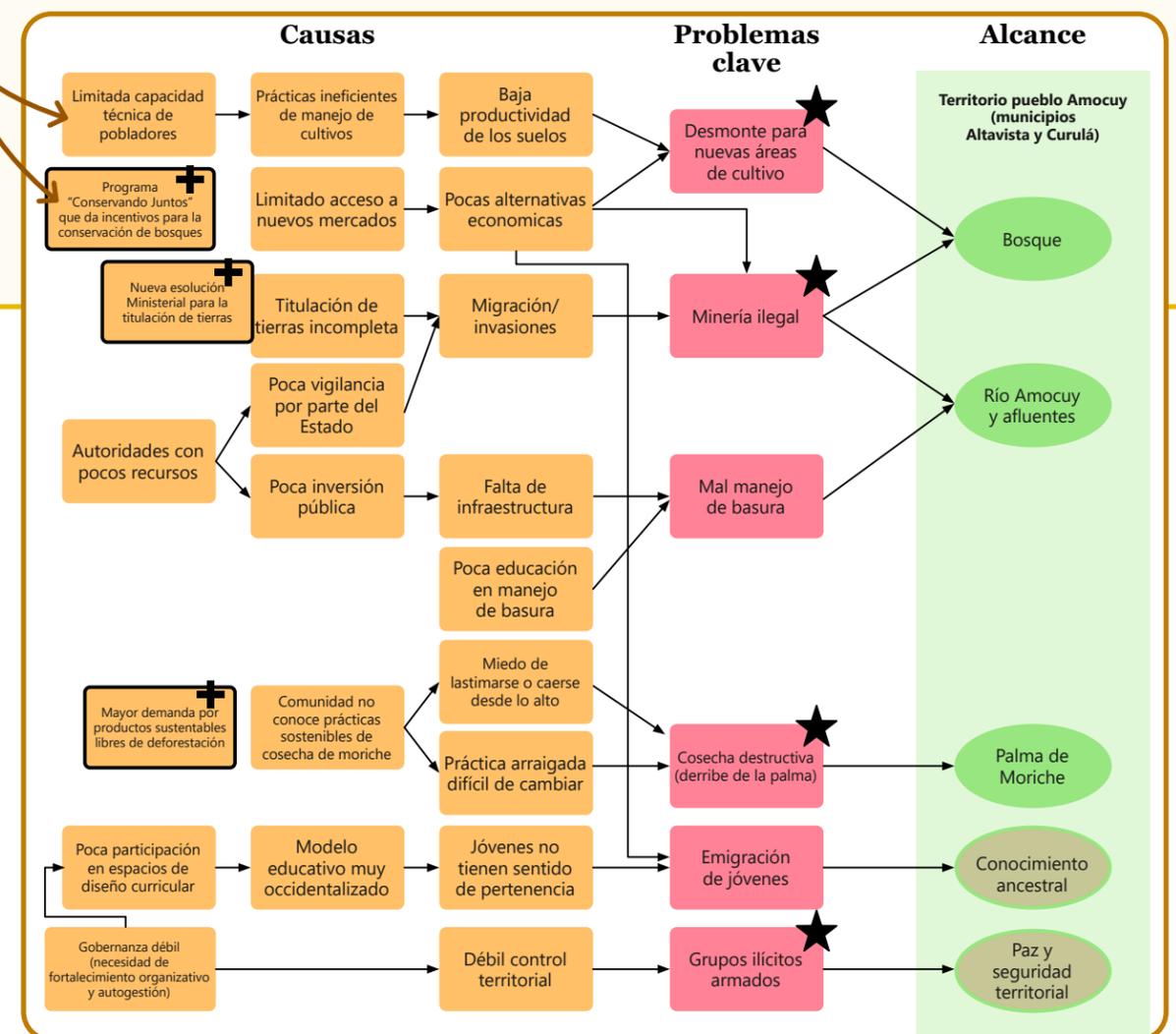
Caso de estudio

El equipo de Vida para Amocuy junto con la comunidad discutieron sobre las distintas causas detrás de los problemas clave. Por ejemplo, identificaron que el hábito de derribar toda la palma de moriche se debe al miedo de los recolectores a lastimarse al trepar, como ya ha sucedido antes. Además, se resaltó que si intentaran prácticas más sustentables, el moriche podría venderse como producto libre de deforestación y tener un mejor precio de venta en mercados nacionales e incluso internacionales (oportunidad). Para la minería ilegal, procesos incompletos de titulación han favorecido invasiones de foráneos. Para el tema de paz territorial y preservación de los conocimientos ancestrales, se identificó que los temas de gobernanza y organización interna tienen un gran peso y deben fortalecerse más. De esta misma forma, continuaron analizando el resto de las amenazas.

Reconocieron también que el proyecto no podría abordar todas las amenazas identificadas. Así que después de una ronda de votación, eligieron cuatro amenazas que les parecieron más relevantes y las distinguieron en el modelo situacional con un símbolo de ★.

Los **causas** se representan en rectángulos color naranja.

Las **oportunidades** se colocan en rectángulos color naranja acompañados del signo +.





Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 2 de la Hoja de trabajo, usa el espacio disponible para identificar 1-3 causas para cada uno de los problemas clave. Utiliza flechas para identificar las relaciones causa-efecto entre ellos.

Consejos prácticos Paso 2

Para hacer una mejor identificación de los problemas clave y sus causas es importante consultar con varios actores locales o especialistas de diferentes ramas. También es útil revisar reportes o investigaciones recientes que estén disponibles.

Es recomendable limitar el número de problemas clave. En promedio, considerar un máximo de 5-7 rectángulos rosa en total para todos los sujetos de conservación o de bienestar humano identificados.

Para las causas o factores contribuyentes, en promedio considerar un máximo de 20-25 rectángulos naranja en todo el modelo situacional.

Al escribir los problemas clave, se debe pensar siempre en verbos que describan las acciones o prácticas humanas y buscar ser lo más concreto posible sobre quién está detrás de esas prácticas.

Es importante trazar con flechas las relaciones causa-efecto entre los distintos problemas y causas identificados.

Cuando se haya completado el modelo situacional, se puede hacer una votación sencilla para elegir los problemas que se consideran más críticos de atender.

PASO 3 Identificando soluciones

¿En qué consiste este paso?

Con el **modelo situacional** construido y los problemas prioritarios identificados, es momento de identificar qué estrategias se pueden poner en marcha para darles solución.

3.1 Identificar puntos de acción

Dado que se suelen identificar muchas causas detrás de los problemas clave, es muy útil priorizar cuáles de ellas se piensa que se pueden y se quieren resolver. Estos serán los puntos de acción para el proyecto. Se recomienda elegir entre 2-4 causas o rectángulos naranjas en todo el modelo situacional y encerrarlos en un círculo para diferenciarlos del resto.

Preguntas clave

De todas las causas identificadas (relacionados con los problemas priorizadas), ¿cuáles serían los más viables de resolver con este proyecto?

¿Existen algunas causas que, una vez atendidas, podrían sentar las bases para resolver otros temas más complejos?

Dentro de las capacidades de la organización o la comunidad, ¿en qué problemática tiene más sentido centrarse?

3.2 Definir estrategias

Una vez identificados los puntos de acción, se debe hacer una lluvia de ideas sobre posibles estrategias o soluciones. Por ejemplo, para una causa que trata sobre la falta de oportunidades económicas, la estrategia puede centrarse en abrir nuevos mercados para algún producto local que sea de buena calidad.

Preguntas clave

¿Qué se puede hacer para disminuir o mejorar este factor contribuyente? ¿Quién puede llevarlo a cabo?

¿Qué estrategias se han usado en el pasado que no han funcionado? ¿Qué ideas innovadoras podrían probarse esta vez?

¿Qué estrategias o soluciones están implementando otras comunidades para resolver problemas similares?

3.3 Priorizar estrategias

Para seleccionar las estrategias, se deben elegir aquellas que puedan tener mayor viabilidad e impacto. En ese sentido, se deben utilizar varios criterios, incluyendo qué tanto presupuesto se requiere, qué experiencia técnica es necesaria, con quién se podría colaborar, etc.

Preguntas clave

Impacto potencial: ¿Qué se lograría con esta estrategia?

Viabilidad financiera: ¿Se pueden cubrir los costos implicados en esta estrategia?

Viabilidad técnica: ¿Se tiene el conocimiento técnico para llevarla a cabo?

Posible aceptación social: ¿La estrategia tendría buena aceptación social?

Caso de estudio

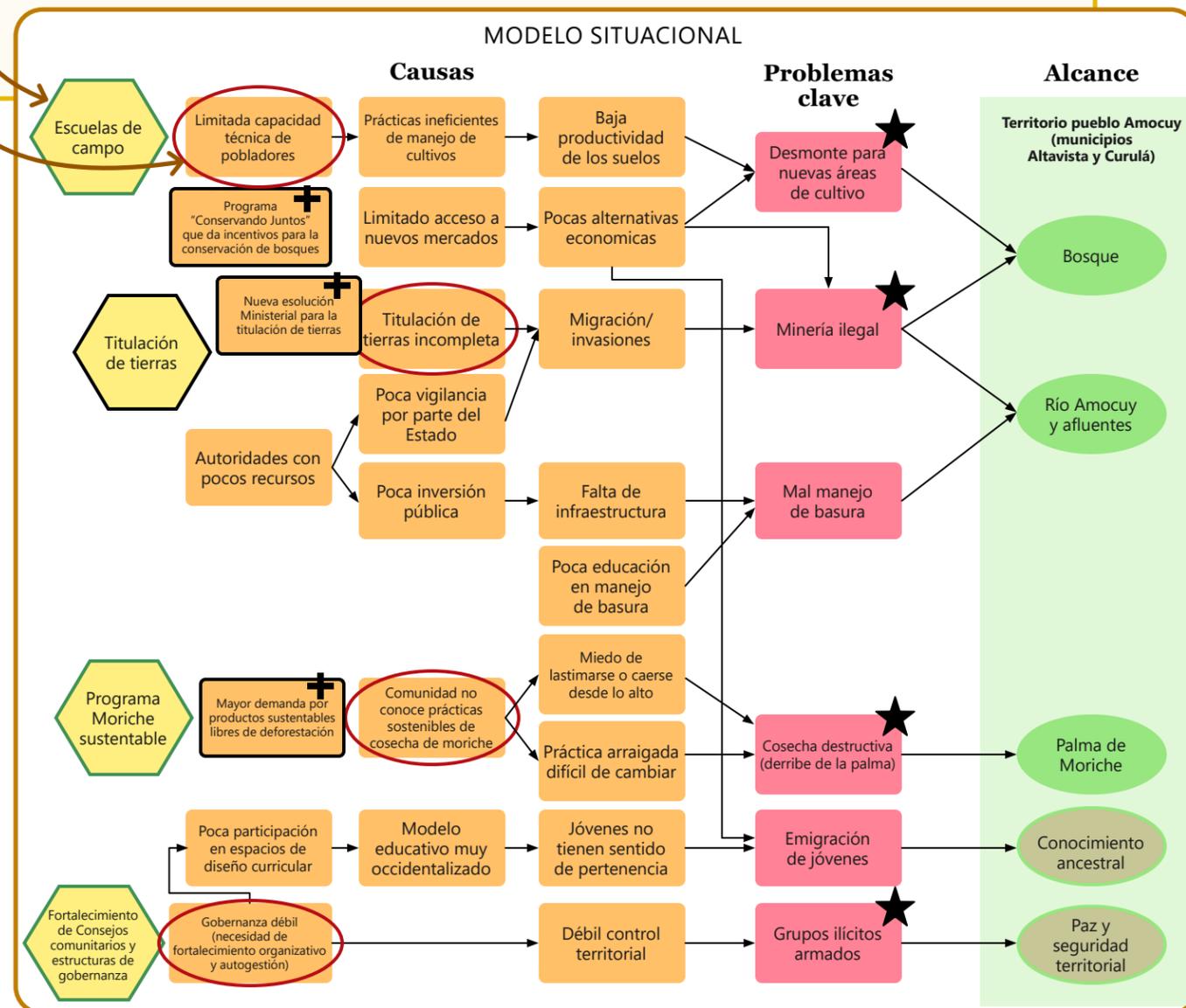
De acuerdo a los intereses y necesidades del pueblo Amocuy, se seleccionaron cuatro puntos de acción (círculos rojos) y para cada uno se pensó en una posible estrategia (hexágonos):

- 1) Un programa de Escuelas de campo para mejorar las capacidades de productores con asistencia técnica;
- 2) Una estrategia para avanzar en la titulación de tierras;
- 3) Una iniciativa para promover la cosecha sustentable del moriche;
- 4) Una estrategia para fortalecer los Consejos comunitarios y las estructuras de gobernanza ambiental del pueblo Amocuy.

De estas ideas, se priorizaron tres (hexágonos con borde verde). Dentro del equipo se aclaró que si bien por AHORA se trabajará en esas tres estrategias con mayor empeño, eso no quiere decir que en el futuro no se vayan a abordar las otras problemáticas que hay en el territorio.

Lo puntos de intervención se pueden identificar con un círculo.

Los estrategias se representan en hexágonos color amarillo.



Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 3 de la Hoja de trabajo, prioriza 2-4 puntos de acción. Marca estos con un círculo en el modelo situacional.

Para cada punto de acción elegido, anota 1 estrategia que podría utilizarse (cada estrategia en un hexágono). Luego, prioriza 2-3 estrategias en las que el proyecto debería enfocarse.

Consejos prácticos Paso 3

Al definir las estrategias es útil considerar ideas o soluciones que hayan sido exitosas en proyectos previos o ideas innovadoras que se quieran probar.

Por lo general, se sugiere priorizar solo 2-3 estrategias para todo el proyecto, sin embargo, eso puede variar dependiendo del tamaño y enfoque del mismo.



Etapa II

Trazado de la ruta de trabajo



PASO 4

Análisis de actores clave

¿En qué consiste este paso?

En este paso se identifican quiénes son las personas o grupos importantes para el proyecto y cómo estos podrán apoyar en el diseño e implementación del mismo.

4.1 Identificar participantes clave

Este paso comienza por identificar a las personas, con quienes se trabajará directamente, a fin de que puedan mejorar sus prácticas o formar parte de alguna iniciativa que contribuya a reducir las problemáticas encontradas.

En un proyecto de pesca sostenible, los participantes clave serían los pescadores a quien se buscaría apoyar en la mejora de sus métodos de captura; en una estrategia de rescate de conocimientos tradicionales, se trabajaría directamente con los jóvenes y sabedores tradicionales para que desarrollaran y promovieran distintos mecanismos de consulta.

Preguntas clave

De acuerdo con la estrategia planteada, ¿quién se espera que participe directamente, mejorando alguna de sus prácticas o adoptando alguna iniciativa?

¿Cuáles son las prácticas o actividades específicas que se fomentaría adoptar o mejorar?

¿Cuáles son las motivaciones o necesidades de estas personas o grupos?

¿Qué ventajas y desventajas les representaría participar de la iniciativa o adoptar estos cambios?



Caso de estudio

Para la estrategia de la Escuela de campo se identificó como grupo clave a los **agricultores** incluyendo mujeres que participan de estas actividades. Para el programa de moriche sustentable, serían las **familias recolectoras**; y para el fortalecimiento de los Consejos comunitarios, se trabajará con los **miembros de la comunidad**, especialmente mujeres que tengan interés en participar de la iniciativa. Para cada grupo de participantes clave se pensó qué cambios o nuevas prácticas se les estaría ayudando a adoptar y las ventajas o desventajas que esto les traería.

Identificación de participantes clave

Estrategia	Grupos clave	Cambios o prácticas a promover	Ventajas que les traería el nuevo comportamiento	Desventajas que les traería el nuevo comportamiento
Escuelas de campo	Agricultores locales (hombres y mujeres)	Utilización de prácticas de agroforestería	Mejorar la productividad de su cultivo Evitar el trabajo de desmontar y abrir nuevas chagras cada año	Dedicar tiempo a las capacitaciones Invertir dinero en insumos necesarios Sentirse extraño e inseguro al estar haciendo algo nuevo
Programa Moriche Sustentable	Familias recolectoras de moriche	Mejores técnicas de cosecha y manejo	Mantener las palmas en pie que seguirán dando frutos Diferenciar su moriche como sustentable y negociar un mejor precio de venta	Dedicar tiempo para aprender técnicas de ascenso y descenso Tiempo y dinero en fabricar o reparar herramientas necesarias Sentirse en riesgo de lastimarse o caerse
Fortalecimiento de consejos comunitarios y estructuras de gobernanza	Miembros de la comunidad (especialmente jóvenes y mujeres)	Participación en los consejos comunitarios	Obtener mayor reconocimiento social dentro de la comunidad y su familia Tener mayor acceso a espacios de toma de decisiones	Tener más responsabilidades y menos tiempo libre para otras actividades personales

4.2 Identificar aliados

Adicionalmente, se debe considerar quiénes podrían ser socios o colaboradores y en qué etapa del proceso podrían involucrarse. Durante el diseño del modelo situacional, se puede pedir apoyo a investigadores o especialistas técnicos. Para la etapa de implementación, se pueden buscar convenios o acuerdos con autoridades, organizaciones no gubernamentales (ONG), sector privado o redes de trabajo que brinden experiencia técnica, financiamiento o nuevos contactos, lo cual es siempre aconsejable.

Preguntas clave

- ¿Qué personas o grupos tienen objetivos similares y podrían interesarse en ayudar en nuestro proyecto?
- ¿Qué autoridades o programas públicos podrían apoyar el proyecto?
- ¿Cómo se puede entablar comunicación con estos actores clave?

Caso de estudio

En colaboración con todos los miembros del equipo y del Consejo comunitario, se identificaron posibles socios o aliados para las estrategias a llevar a cabo:

Identificación de Posibles Socios o Aliados

Estrategia	Socios o aliados	Intereses comunes con el proyecto	¿Cómo podrían apoyar al proyecto?	¿Qué nivel de contacto se tiene con ellos?
Escuelas de campo	Autoridad municipal	El municipio participa del programa regional de Escuelas de campo que arrancó hace 3 años	Facilitando técnicos que brinden capacitaciones y acompañamiento a los agricultores locales	El alcalde recién cambió pero se conoce bien al equipo técnico
Programa Moriche Sustentable	Autoridad Regional forestal	El Departamento promueve el manejo sustentable de la Palma Moriche	Facilitando acceso a las capacitaciones y acompañamiento de técnicos de manejo forestal	Se trabajó el año pasado con ellos en un inventario de plantas medicinales
Programa Moriche Sustentable	Colectivo Tierra Mía	Trabajan con productores locales en programas de comercio justo en la región	Conectando a las familias recolectoras con posibles compradores que apoyan la protección de los bosques	No se ha trabajado con ellos aún. La autoridad forestal pueda ayudar con el contacto
Fortalecimiento de consejos comunitarios y estructuras de gobernanza	Confederación regional de territorios étnicos	Asociación que agremia a las comunidades étnicas a nivel regional. Buscan fortalecer la gobernanza y capacidades de comunidades étnicas	Brindando asesoría e intercambios de experiencias sobre cómo fortalecer los Consejos comunitarios	La representación del pueblo Amocuy ya forma parte de la Confederación



Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 4 de la Hoja de trabajo, completa las tablas correspondientes para la identificación de participantes clave y aliados para tu proyecto. Utiliza las preguntas guía y el ejemplo del caso de estudio como apoyo.

Consejos prácticos Paso 4

Cuando se estén considerando aliados o grupos de apoyo se puede considerar al sector privado, sector educativo, sector salud, etc.

Identificar quiénes serán los participantes clave y aliados es solo el comienzo. Es vital dedicar tiempo para acercarse a ellos, conocer sus intereses o necesidades, y desarrollar estrategias de colaboración y comunicación.

Las estrategias de cómo colaborar con cada actor clave priorizado se deberán integrar dentro del Plan de Trabajo (ver Paso 6).



Trazando la solución: Cadenas de resultados

¿En qué consiste este paso?

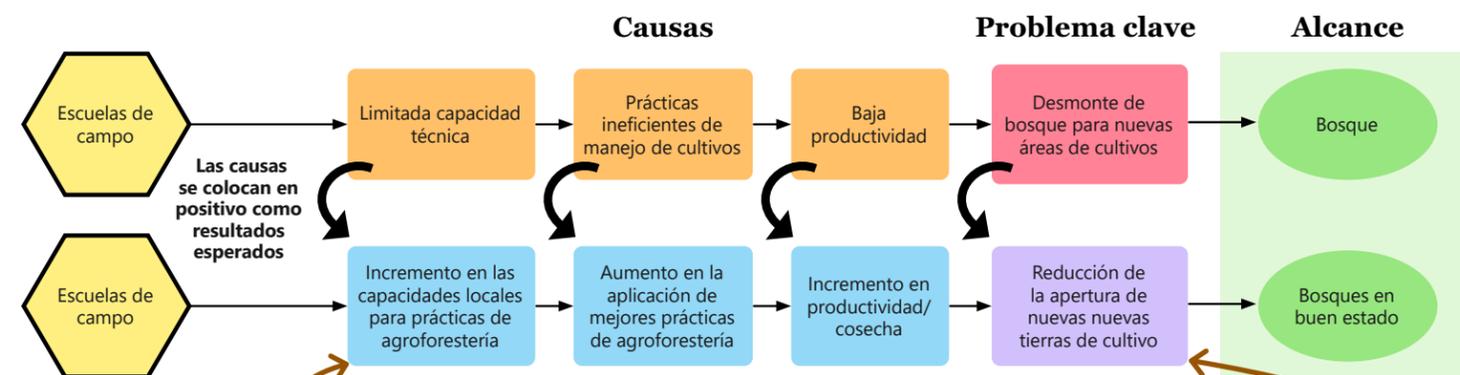
Una vez que se ha analizado el contexto del proyecto (modelo situacional), las estrategias a utilizar y quiénes serán los actores clave; el siguiente paso es visualizar los resultados que se esperan obtener.

5.1 Construir las cadenas de resultados

Cuando se planea una estrategia, se debe pensar en cuáles serán esos pequeños cambios o resultados iniciales que se obtendrán, lo cuales, de lograrse, permitirán avanzar hacia otro resultado más, el cual, a su vez, permitirá llegar hasta la meta deseada. A esta secuencia de logros o cambios esperados se le llama **cadena de resultados**.

Las cadenas de resultados siguen la lógica de: -SI "esto" sucede, ENTONCES voy a obtener "este" resultado; y SI "este" resultado sucede, ENTONCES podré obtener "este otro" resultado. Por ejemplo: *SI* una persona se capacita en técnicas de manejo de suelos, *ENTONCES* podrá aplicar esos conocimientos en sus cultivos; *y SI* hace un mejor manejo de suelos, *ENTONCES* podrá incrementar su productividad y disminuir el interés en desmontar para abrir nuevas áreas de cultivo.

Para construirlas, se comienza haciendo la pregunta: ¿Cuál es el primer resultado que obtengo al implementar esta estrategia? Para esto, se puede tomar cada causa (rectángulos naranja) relacionada con la estrategia en cuestión y reescribirse como un resultado esperado en lugar de como un problema.



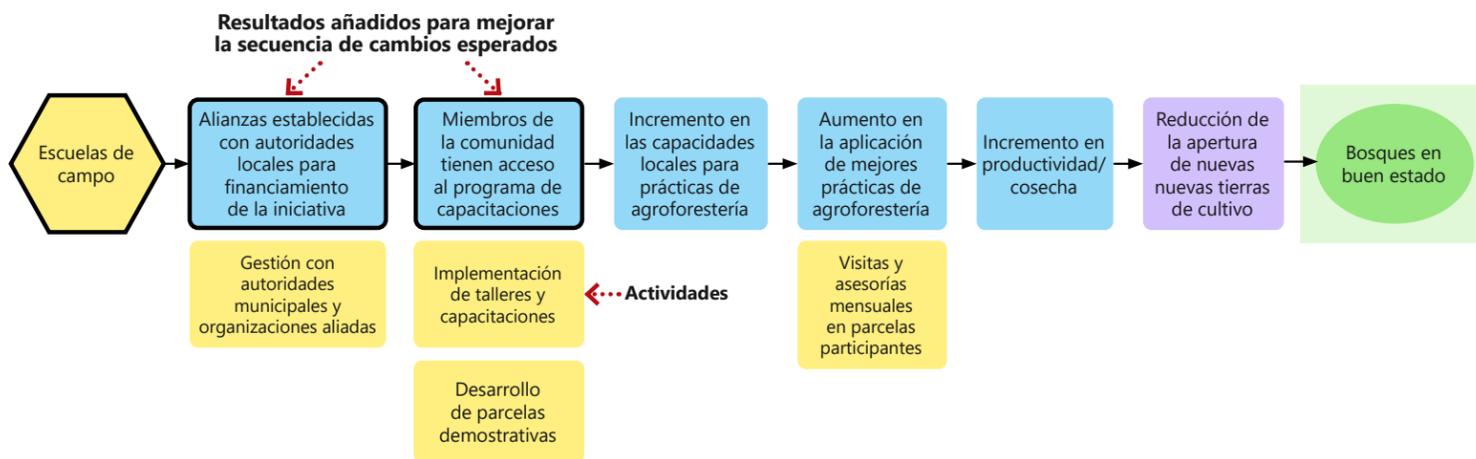
Los resultados esperados se representan en rectángulos de color azul (resultados). El resultado de reducción de amenaza se representan en un rectángulo morado.

Una vez que se hayan colocado las causas (rectángulos naranja) como si fuesen resultados deseados (rectángulos azules), se debe revisar la cadena leyéndola de izquierda a derecha verificando que tenga una lógica de "Si...entonces...".

También se debe revisar que la secuencia de los resultados colocados tengan una lógica de causa-efecto adecuada, evitando dar grandes "saltos de fé". Esto sucede cuando entre un resultado y otro se plantea un "salto" o avance demasiado grande que quizá necesita de algunos resultados intermedios para plantear un proceso de cambio más gradual.

Por ejemplo, si una cadena de resultados plantea: **SI** se brindan subsidios para estufas ahorradoras **ENTONCES**—se disminuirá la tala. Entre esos dos resultados están faltando varios logros intermedios como el lograr que las amas de casa sepan cómo operar la estufa, que acepten usarlas con frecuencia, que su consumo mensual de leña logre disminuir etc.

Se debe tener cuidado de no colocar **actividades en lugar de resultados**. Por ejemplo, realizar talleres o capacitaciones son actividades y no resultados. Mejorar los conocimientos o habilidades para una tarea sería el resultado de una capacitación. Las actividades suelen colocarse en rectángulos amarillos, debajo o cerca del resultado que estaría ayudando a alcanzar.

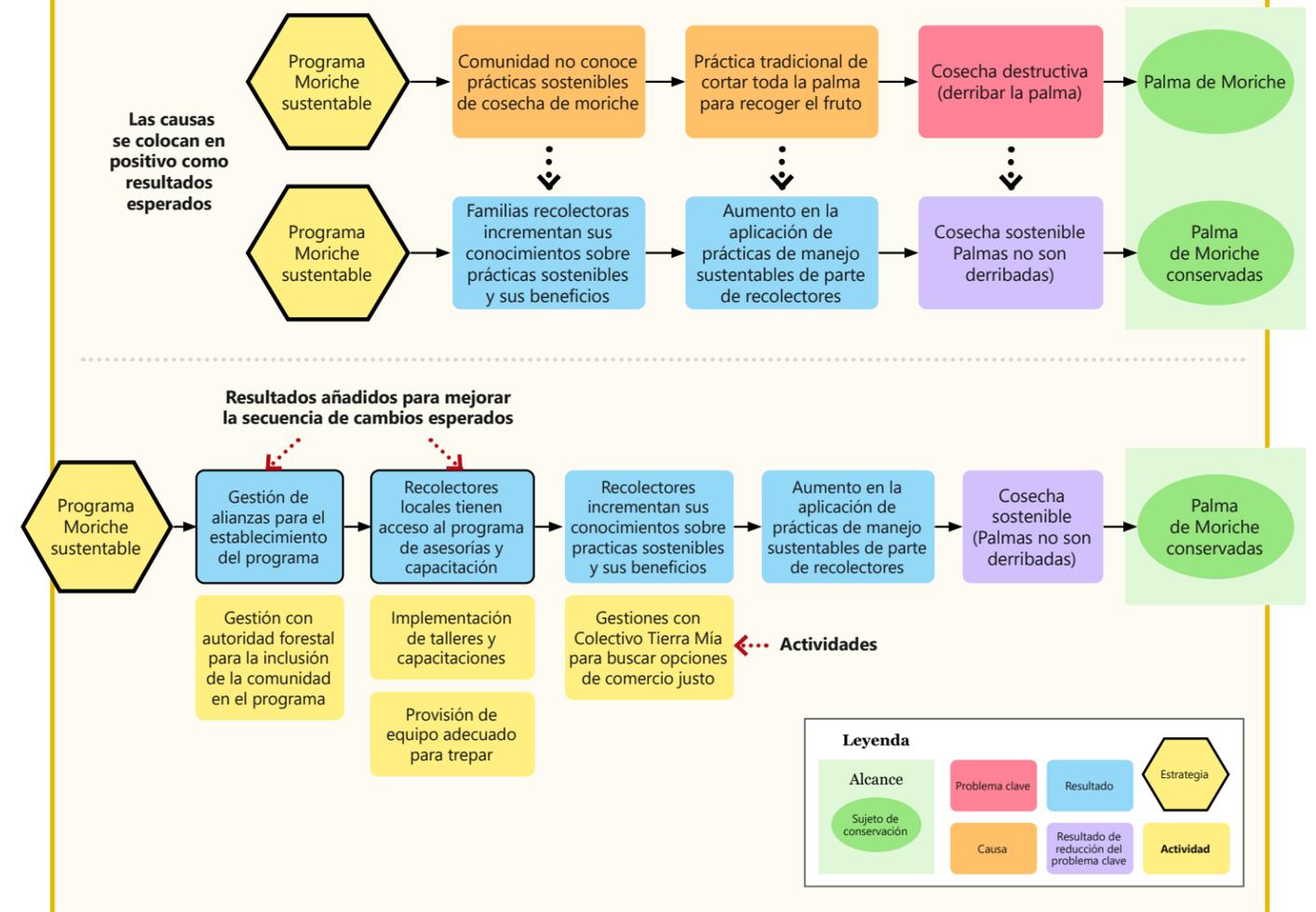


Preguntas clave

- Si aplico X estrategia, ¿cuál sería el primer resultado o avance que esperaría tener?
- Si logro este primer resultado, ENTONCES ¿qué siguiente resultado podría alcanzar?
- ¿La cadena está compuesta realmente solo por resultados o algunas ideas representan actividades?
- ¿Está claro quién o qué debe cambiar en cada resultado? Por ejemplo, pescadores, o ganaderos o alcaldes, dependiendo de lo que se plantea.
- ¿La secuencia de resultados (leyendo en orden de izquierda a derecha) suena lógica y viable de lograrse con la estrategia planteada? ¿Hace falta agregar un resultado más en algún punto de la secuencia (hay un salto de fe)?

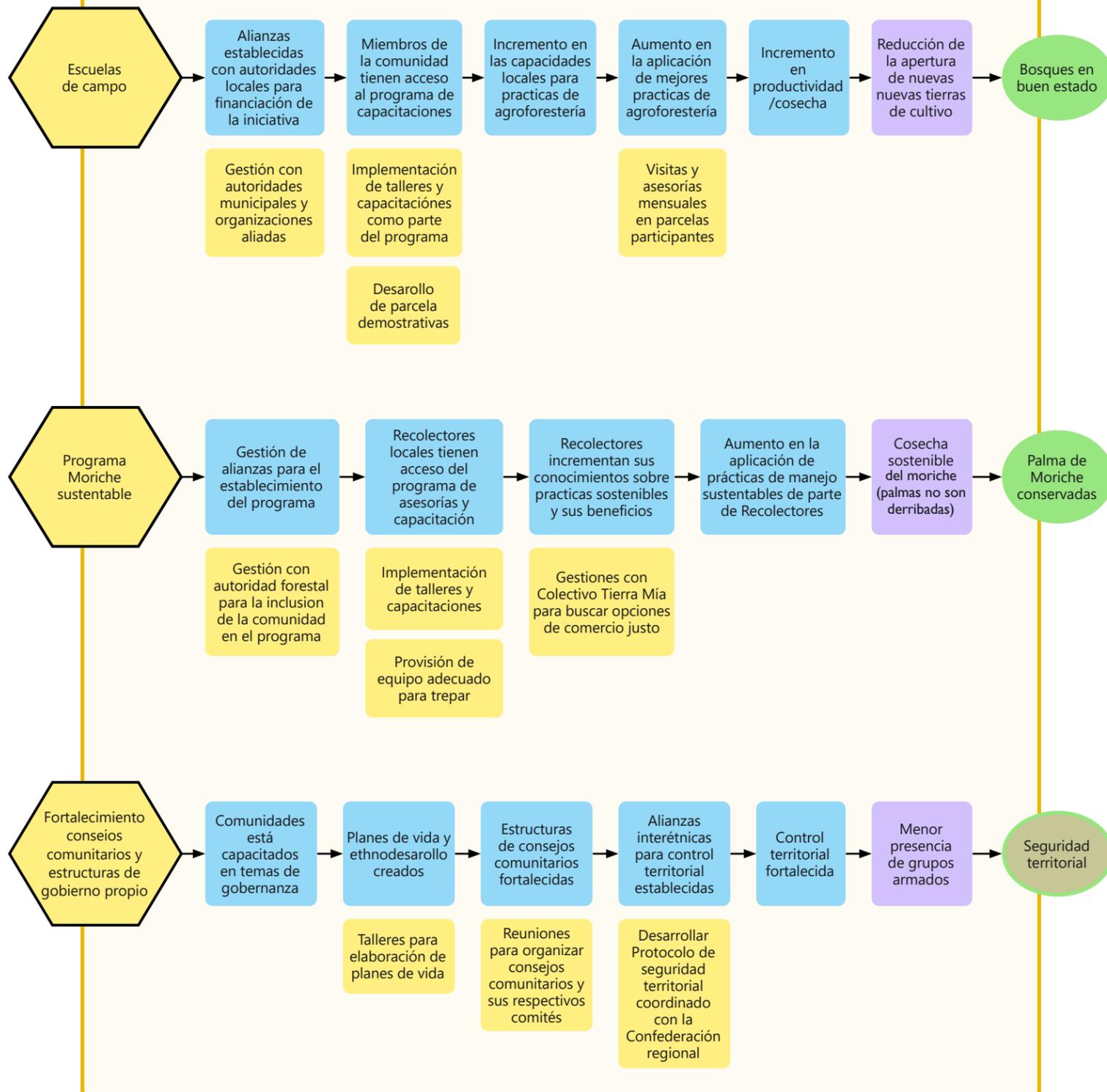
Caso de estudio

Observando el ejemplo desarrollado, el equipo elaboró la cadena de resultados para la estrategia del Programa Moriche sustentable.



Caso de estudio *continuado*

Después se compilaron las cadenas de resultados finales para las tres estrategias prioritarias donde se muestran los resultados que el equipo espera obtener, y las actividades que ayudarán a dar vida a cada estrategia.



5.2 Desarrollar el enunciado de la Teoría de cambio

La **teoría de cambio** es un enunciado que explica cómo el conjunto de estrategias elegidas permitirán avanzar hacia los resultados clave, contribuyendo a la visión o sueño que se planteó al inicio del proyecto. Una manera sencilla de hacer una teoría de cambio es usar el formato:

SI (aplicamos estas estrategias), ENTONCES (obtenemos estos resultados clave); DE MANERA QUE (logremos avanzar hacia nuestra meta grande o visión).

Caso de estudio

El equipo de Vida para Amocuy en colaboración con varios líderes de la comunidad desarrollaron la siguiente teoría de cambio para el proyecto:

Si la comunidad aplica mejores prácticas de manejo de cultivos, cosecha de manera sostenible la palma de moriche y además fortalece las estructuras de gobierno propio de su comunidad, ENTONCES habrá una menor deforestación de los bosques, una mejor protección para la palma de moriche, y una mayor seguridad territorial; permitiéndole a las familias del pueblo Amocuy tener un territorio que les brinde refugio y prosperidad.

Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 5 de la Hoja de trabajo, desarrolla un primer borrador para las cadenas de resultados de tu proyecto. Enseguida escribe un enunciado de Teoría de cambio.

Consejos prácticos Paso 5

Es importante que los resultados colocados en los rectángulos azules se refieran a cambios o logros esperados, expresados con palabras como: aumento, disminución, mejora, etc.

Los resultados esperados NO deben incluir acciones o actividades (que usualmente se expresan con algún verbo como capacitar, hacer visitas, patrullar, etc.) Las actividades deben escribirse en rectángulos amarillos y colocarse junto al resultado que estarían ayudando a lograr.

Cada resultado (rectángulo azul) debe tener UN SOLO resultado.

De ser posible, en cada resultado debe quedar claro quién es el actor o institución que debe cambiar (participante clave).



PASO 6

Midiendo el éxito: Plan de monitoreo

¿En qué consiste este paso?

Una vez que se tienen las cadenas de resultados, en este paso se identifican cuáles de toos esos resultados vale la pena de medir y cómo se logrará esto. Estos esfuerzos permitirán saber si el proyecto está alcanzado los resultados y qué está funcionando y qué no.

Por lo general, un Plan de monitoreo incluye los siguientes componentes:

Resultados clave. Estos son los resultados más importantes a medir. Para cada estrategia y su respectiva cadena de resultados. Los resultados clave se pueden identificar en las cadenas de resultados señalándolos con una .

Se sugiere elegir un máximo de 2-4 resultados clave, identificando aquellos que sean:

- Posibles cuellos de botella para el proyecto, es decir, que si ese resultado no se da, el proyecto entero no puede avanzar.
- Resumen muchos otros resultados anteriores, es decir, si ese resultado se da, muchas otras cosas tuvieron que haber cambiado y mejorado antes, para haberlo logrado.
- Aspectos críticos que reflejan que el proyecto está siendo exitoso.

Metas. Para cada resultado clave se debe plantear qué tan lejos se espera llegar durante el proyecto. Una buena meta debe ser medible, alcanzable e incluir una fecha en que se espera lograrse. Por ejemplo, para finales de 2025, se habrán desarrollado Planes de vida en 10 comunidades.

Indicadores. Toda meta debe tener un indicador que será la unidad de medida a utilizar para mostrar que hay avances. Normalmente se expresan como número de personas o comunidades, número de hectáreas, porcentaje de incremento o disminución, etc.



Método de evaluación. Esto se refiere al método que se usará para medir cada indicador. Se pueden utilizar observaciones en campo, encuestas, reportes de incidencias, imágenes satelitales, y muchos otros. Un buen método debe ser confiable y costo-efectivo.

Cronograma y frecuencia de medición. Considerando la naturaleza propia del indicador y los recursos disponibles, se deberá establecer cuándo comenzará la medición (año o mes) y con qué frecuencia se realizará (todos los meses, cada trimestre, una vez al año, etc.).

Roles y responsabilidades. Dentro del plan de monitoreo se debe indicar quién será el encargado de la recolección y sistematización de los datos.

Línea base. La mayoría de los indicadores, aún que no todos, requieren contar con una línea base que sirva como punto de partida y después de cierto tiempo, ayude a comparar qué tanto se ha avanzado.

Por ejemplo, si se quiere medir cómo va aumentando el número de productores locales que aplican prácticas de agroforestería, habría que averiguar cuántos productores ya realizaban estas prácticas al inicio del proyecto (línea base), para después compararlo con los productores que se vayan sumando.

Una vez que el equipo tenga los resultados clave, las metas, indicadores, metodología, cronograma y responsables, toda esa información debe vaciarse en el plan de monitoreo.

| Preguntas clave

¿Las metas planteadas son alcanzables? ¿Será posible medirlas?

¿El equipo tiene las capacidades necesarias? ¿Qué herramientas se deberían aprender o adquirir?

¿Se conoce cuál es la línea base o el punto de partida para cada indicador? ¿Qué tan difícil sería obtener esos datos?

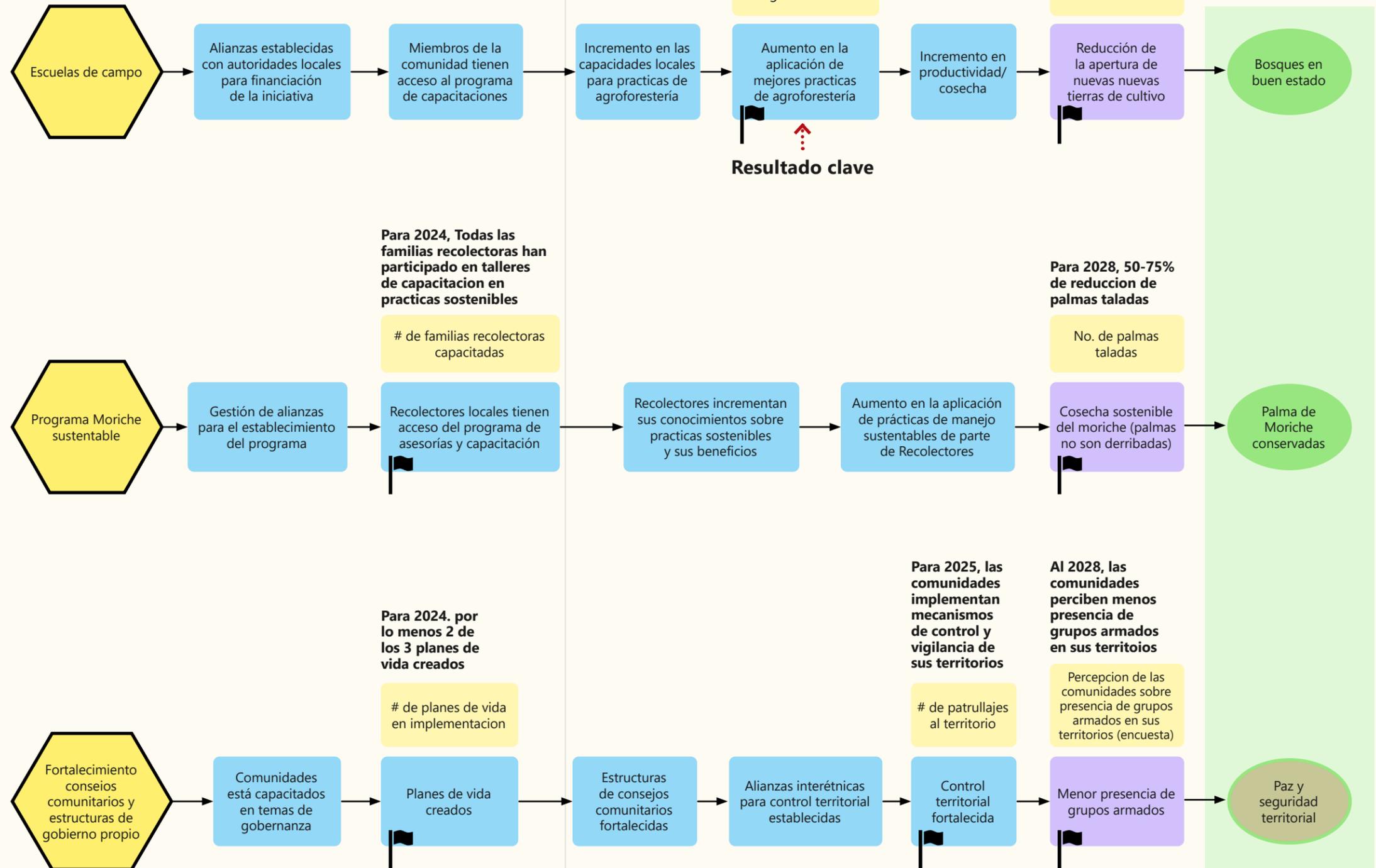
¿El presupuesto disponible es suficiente para monitorear todas las metas?

¿Hay socios o aliados que pueden apoyar con el monitoreo? ¿Quiénes?



Caso de estudio

Siguiendo las buenas prácticas de monitoreo, el equipo seleccionó varios resultados clave (indicados con una bandera). En función a ellos, se establecieron metas e indicadores para medirlos:



Como parte del Plan de monitoreo, se colocaron las metas e indicadores que se habían identificado en la cadena de resultados. Para cada uno se identificó qué método se usaría para medir estos indicadores, con qué frecuencia se estaría midiendo y quién sería el responsable:

Plan de monitoreo:

Resultado clave	Meta	Indicador	Metodología	Frecuencia de medición	Responsable
Estrategia 1 - Escuelas de campo					
1.1 Aplicación de mejores prácticas de agroforestería	Para 2027, 150 hectáreas se encuentran bajo manejo agroforestal sostenible	Número de hectáreas bajo prácticas agroforestales sostenibles	Visitas a fincas participantes	Trimestral	Técnico de campo
1.2 Reducción de la apertura de nuevas tierras de cultivo	Para 2028, la apertura de nuevas fronteras de cultivo se reducirá en 30% en relación a la línea base	Número de hectáreas deforestadas para nuevos cultivos	Imágenes satelitales	Anual	Técnico de campo
Estrategia 2 - Programa Moriche sustentable					
2.1 Familias recolectoras reciben capacitación en prácticas sostenibles de aprovechamiento del moriche	Para 2024, todas las familias recolectoras han participado en talleres de capacitación en prácticas sostenibles de aprovechamiento del moriche	Número de familias recolectoras que han participado en capacitaciones	Listas de participación	Durante cada taller (6 talleres)	Coordinadora del Programa Moriche
2.2 El fruto de la palma es cosechado de manera sustentable (palmas no son derribadas)	Para 2028, hay 50-75% de reducción de palmas taladas	Número de palmas taladas	Visitas a los puntos de recolección	Trimestral	Técnico del Programa Moriche
Estrategia 3 - Fortalecimiento de Consejos comunitarios y estructuras de gobernanza					
3.1 Planes de vida creados	Para 2024, por lo menos 2 de los 3 planes de vida creados	Número de planes de vida desarrollados	Contabilización de documentos finales	Anual	Coordinador de Gobernanza
3.2 Control territorial fortalecido	Para 2027, las comunidades implementan mecanismos de control y vigilancia de sus territorios	Número de patrullajes al territorio	Reportes de patrullaje	Mensual	Comité de patrullaje y vigilancia
3.3 Menor presencia de grupos armados ilegales	Para 2028, las comunidades perciben menos presencia de grupos armados en sus territorios	Percepción de las comunidades sobre presencia de grupos armados en sus territorios	Encuesta	Semestral	Comité de patrullaje y vigilancia

Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 6 de la Hoja de trabajo, completar la tabla del Plan de monitoreo para su proyecto. Utiliza las preguntas guía y el ejemplo del caso de estudio como apoyo.

Consejos prácticos Paso 6

En un plan de monitoreo, “menos es más” por lo que deben elegirse cuidadosamente cuáles son los resultados que vale la pena medir. Se recomienda siempre tratar de incluir en el plan la medición de los resultados de reducción de amenazas (rectángulos morados en el modelo conceptual).

Se recomienda no seleccionar más de tres resultados clave (y por ende 3 metas) por cada cadena de resultados.

En el presupuesto del proyecto es importante incluir fondos para el monitoreo. Algunos proyectos lo calculan como 5-15% del total del presupuesto.

Se recomienda que el proyecto cuente con un Plan de monitoreo lo más completo posible dentro de los primeros 90 días, incluyendo una línea base, o bien, el plan para generarla.



PASO 7

Implementando la solución: Plan de trabajo

¿En qué consiste este paso?

El plan de trabajo es el conjunto de actividades y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Este documento sirve como guía para poner en acción todo lo que se ha planeado hasta ahora.

Generalmente, un plan de trabajo contiene la siguiente información:

Actividades que se requieren para completar cada estrategia y mismas que ya se habían definido en las cadenas de resultados.

Responsables de completar y/o supervisar cada actividad. Aquí se puede considerar la participación de algunos socios o aliados.

Cronograma indicando cuándo se ejecutará cada actividad y si habrá tareas enlazadas.

Presupuesto indicando cuánto dinero o recursos se necesitan o hay disponible para completar cada actividad.

Progreso de la actividad que sirve para conocer y monitorear el avance de cada actividad: *retrasada, en progreso o finalizada*.

Preguntas clave

¿La organización cuenta con los recursos humanos y financieros para llevar a cabo el plan de trabajo?

¿Qué habilidades o capacidades necesitaría el equipo para poder llevar a cabo el plan de trabajo?

¿Qué socios o aliados podría ayudar en la ejecución de estas actividades?

Caso de estudio

Con apoyo de varios líderes de la comunidad y el equipo de Vida para Amocuy, se elaboró inicialmente un plan de trabajo para el primer año. Durante este periodo, el plan ha sido muy útil para identificar las actividades que se han completado o cuáles están teniendo retrasos. Esta información se está presentando de manera regular en las sesiones del Consejo comunitario para mantener a todos informados.

Caso de estudio *continuado*

Plan de trabajo:

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha de realización	Avances	Detalles sobre el avance
Escuelas de campo	Gestión con autoridades municipales y organizaciones aliadas*	Gerente de proyectos (Vida para Amocuy)	Año 1-Q1	Completado	Acuerdo de colaboración firmado a finales del Q1.
	Implementación de talleres y capacitaciones como parte del programa	Coordinador local + equipo técnico del municipio	Año 1-Q2	Completado	Se han impartido 20 talleres de capacitación.
	Desarrollo de parcelas demostrativas	Técnico de campo	Año 1-Q3	Atrasado	Se está avanzando en la 1.º parcela y ubicando el sitio para la 2.º parcela.
	Visitas y asesorías mensuales en parcelas participantes	Técnico de campo	Año 1-Q4 (continuará año 2)	En curso	Previsto dar 1 visita mensual por agricultor.
Programa Moriche sustentable	Gestión con la autoridad forestal* para la inclusión de la comunidad en el programa	Coordinador del Programa Moriche	Año 1-Q1	Completado	Se presentó la solicitud formal a la Autoridad Forestal y se acordó arrancar a partir del Q3.
	Implementación de talleres y capacitaciones	Coordinador del Programa Moriche + equipo de la Autoridad Forestal Regional	Año 1 - Q3	Completado	Se han realizado 10 capacitaciones en los dos municipios.
	Provisión de equipo adecuado a recolectores para ascenso y descenso	Técnico del Programa Moriche	Año 1-Q3	Completado	Se ha equipado a 90 familias.
	Gestión con Colectivo Tierra Mía* para contactar nuevos posibles compradores	Coordinador del Programa Moriche	Año 1-Q4	En curso	Se tiene programada una visita del Colectivo Tierra Mía a las comunidades el próximo mes.
Fortalecimiento de Consejos comunitarios y estructuras de gobierno propio	Talleres para la creación de 3 planes de vida	Coordinador del eje de gobernanza	Año 1-Q2-Q3	Completado	Se han realizado dos talleres por comunidad.
	Establecimiento de Consejos comunitarios con sus respectivos comités	Coordinador de Gobernanza	Año 1-Q3	Atrasado	Algunas reuniones se han pospuesto por tiempo de cosecha.
	Desarrollo de protocolos de seguridad territorial en alianza con miembros de la Confederación regional de territorios étnicos*	Gerente de comités comunitarios	Año 1-Q4	Atrasado	Comenzar a documentar el conocimiento ancestral de la comunidad para preservar el patrimonio cultural y promover el orgullo étnico.

Q1: primer trimestre; Q2: segundo trimestre; Q3: tercer trimestre; Q4: cuarto trimestre

* Socios o aliados clave

Instrucciones para la Hoja de trabajo

En la sección Paso 7 de la Hoja de trabajo, completa la tabla del plan de trabajo de acuerdo con las estrategias y actividades elegidas. Utiliza las preguntas guía y el ejemplo del caso de estudio como apoyo.

Consejos prácticos Paso 7

Cuando se plantea un proyecto de varios años, se puede hacer un plan de trabajo general que plantee las principales actividades a 2, 5, o 10 años. Sin embargo, la mayoría de los planes de trabajo se hacen anualmente, cubriendo un período de 12 meses. Cada año se revisan los logros del anterior y se hacen los ajustes necesarios.

El plan de trabajo debe apegarse a las normas y reglas de la organización que está implementando el trabajo.

Es recomendable desarrollar también un cronograma de manera que todos los miembros del equipo puedan organizar su tiempo de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Poniendo en acción todo lo planeado

Una vez que se ha completado un plan de monitoreo y un plan de trabajo; y se cuenta con un presupuesto (que no se incluye en esta guía); es momento de pasar a la implementación. En esta etapa, es común sentirse abrumado, sin embargo la única manera de seguir avanzando es poniendo el plan en acción y comenzar a identificar posibles aciertos y errores.

Para esta etapa, se recomienda no perder de vista y consultar tantas veces como sea necesario todo lo que se ha construido hasta ahora: modelo situacional, cadenas de resultados, análisis de actores clave y los planes de trabajo y de monitoreo. De esta manera el equipo y/o la comunidad podrán recordar cómo estos se construyeron y continuar utilizándolos para hacer los replanteamientos o ajustes necesarios.



Glosario

Alcance: es el sitio donde se va a trabajar o lugar donde el proyecto se va a enfocar. Este puede ser muy amplio y abarcar una gran área geográfica, o bien centrarse en solo una comunidad o municipio.

Actividades: son todas las acciones clave de las que se compone una estrategia. Para cada actividad, es necesario identificar quién o quiénes apoyarían en su implementación.

Cadena de resultados: secuencia de pequeños cambios o resultados producto de la implementación de una estrategia, que permitirán reducir una amenaza.

Causas: son las razones principales detrás de las amenazas. Pueden incluir aspectos sociales, económicos, políticos o tecnológicos.

Estándares para la Conservación: son un conjunto de principios y prácticas ampliamente adoptados que reúnen conceptos, enfoques y terminología comunes para el diseño, la gestión y el monitoreo de proyectos de conservación.

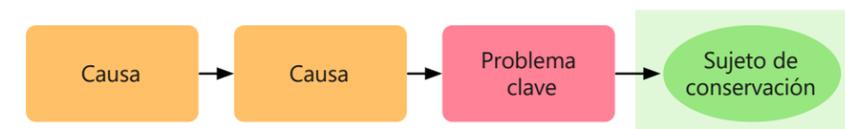
Estrategias: son las soluciones que se pueden implementar para disminuir o tratar de resolver uno o varios de los factores contribuyentes que están detrás de ciertas amenazas.

Indicadores: es el dato o información con el que medimos cambios o avances hacia las metas. Un buen indicador debe ser observable y medible de manera consistente dentro de un lapso de tiempo.

Manejo adaptativo: flexibilidad y que todos los elementos de cada paso puedan ser revisados y cambiados en la medida que el equipo tenga más información o evidencia, o bien que cambie el contexto, y/o surjan nuevas oportunidades.

Meta: es el enunciado del resultado clave que indica qué se quiere alcanzar. Una buena meta debe ser específica, medible, alcanzable, relacionada al resultado clave, y con un tiempo definido para lograrla.

Modelo situacional: representación gráfica de lo que está sucediendo en un sitio. Incluye elementos clave como alcance, sujetos de conservación y de bienestar humano, amenazas, factores contribuyentes y oportunidades.



Oportunidades: son situaciones nuevas o tendencias en lo social, político o económico que podrían aprovecharse para resolver algunos de los factores contribuyentes que se han identificado.

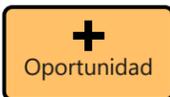
Alcance

Actividad

Causa

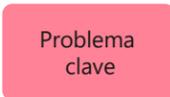
Estrategia





Plan de monitoreo: documento donde se incluyen las estrategias, metas, indicadores y metodologías que se utilizarán para medir cómo va el progreso del proyecto y saber si se están alcanzando los objetivos deseados.

Plan de trabajo: es el documento donde se incluyen todas las actividades y estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos del proyecto. Sirve para que todos los involucrados tengan claridad sobre sus responsabilidades y fechas en que deberán realizarlas.



Problemas clave o amenazas: son aquellas actividades o acciones hechas por el ser humano que causan daño o afectan a los sujetos de conservación y/o de bienestar humano.

Puntos de intervención: estos son algunos factores contribuyentes o causas-raíz que están detrás de las amenazas más críticas del sitio, y sobre las que se quiere trabajar ideando una estrategia para reducir esa causa-raíz.

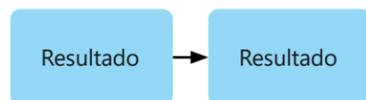
Resultados clave: son aquellos resultados o cambios que debemos medir a lo largo de la cadena de resultados para evaluar el éxito del proyecto. Forman la base del Plan de monitoreo.



Sujetos de bienestar humano: son elementos de la cultura o identidad local que son cruciales de conservar por su importancia para el bienestar y permanencia de las comunidades locales.



Sujetos de conservación: son elementos de la naturaleza que existen dentro del sitio del proyecto (alcance) y se les considera como los más importantes y preciados de proteger.



Teoría de cambio y Cadena de resultados: la teoría de cambio es un enunciado que explica cómo se piensa que las estrategias diseñadas permitirán ir logrando ciertos resultados de manera gradual, hasta haber alcanzado los objetivos planteados.

Una cadena de resultados es la ilustración gráfica de la teoría de cambio. Se emplea la lógica de: “si X sucede, entonces voy a obtener Y resultado”; y “si Y sucede, entonces podré obtener Z resultado.”

Visión: el sueño o cambios que se quisieran lograr en el largo plazo con el proyecto. Es lo que se anhela alcanzar dentro de 10 o 15 años, si el proyecto es exitoso. La visión debe ser breve, sencilla e inspiradora.

Recursos y lecturas adicionales

- Estándares para la Conservación página principal conservationstandards.org/about/
- Guía Estándares para la Conservación versión 4.0 conservationstandards.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/10/Estandares-Abiertos-para-la-Practica-de-la-Conservacion-v4.0.pdf
- Guía Práctica de Biodiversidad 1: Desarrollo de Modelos de Situación en Los Programas de Biodiversidad en USAID biodiversitylinks.org/projects/completed-projects/measuring-impact/how-to-guides-for-usaid-biodiversity-programming/guias-practicas-de-biodiversidad/guia-practica-de-biodiversidad-1-desarrollo-de-modelos-de-situacion-en-los-programas-de-biodiversidad-en-usaid
- Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en Los Programas de Biodiversidad en USAID biodiversitylinks.org/projects/completed-projects/measuring-impact/how-to-guides-for-usaid-biodiversity-programming/guias-practicas-de-biodiversidad/guia-practica-de-biodiversidad-2-uso-de-cadenas-de-resultados-para-representar-las-teorias-del-cambio-en-los-programas-de-biodiversidad-en-usaid
- Guía Práctica de Biodiversidad 3: Definición de Resultados e Indicadores para el Monitoreo, la Evaluación y el Aprendizaje en Los Programas de Biodiversidad en USAID biodiversitylinks.org/projects/completed-projects/measuring-impact/how-to-guides-for-usaid-biodiversity-programming/guias-practicas-de-biodiversidad/guia-practica-de-biodiversidad-3-definicion-de-resultados-e-indicadores-para-el-monitoreo-la-evaluacion-y-el-aprendizaje-en-los-programas-de-biodiversidad-en-usaid/view
- Guía para la Planificación del Manejo en las áreas protegidas del SINAP Colombia www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/Guia_sinap_acoplado.pdf
- Guía Málama I Ke Kai: Guía de acción comunitaria www.ccneglobal.com/2020/09/20/malama-i-ke-kai-community-action-guide/
- Guía para la planificación y gestión de áreas marinas protegidas con participación de comunidades locales y/o indígenas basada en los estándares de conservación wwflac.awsassets.panda.org/downloads/guia_wwf_amp.pdf
- Miradi - es un sistema de software de gestión de proyectos utilizado para ayudar a practicar la conservación basada en evidencia. La herramienta se utilizó para construir las representaciones visuales del modelo situacional y la cadena de resultados www.miradishare.org/ux/home





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Expanding Opportunities Worldwide

