

Manual de Proyectos de Conservación



El Programa de Liderazgo de la Conservación

El Programa de Liderazgo de la Conservación se orienta a brindar apoyo y respaldar proyectos de conservación a largo plazo que abordan prioridades de conservación global a nivel local.



Su propósito es atraer, brindar apoyo, y desarrollar conocimientos y pericia, tanto a nivel individual como de redes de trabajo, para las generaciones futuras de profesionales en el ámbito de la conservación. Se logra esta meta a través de un sistema completo de apoyo, capacitación y financiamiento. La capacitación y el

apoyo a proyectos que brinda el programa no solamente contribuyen a establecer capacidades inmediatas sino también (y lo que es más significativo) a mejorar los conocimientos, incrementar el entusiasmo y realzar el potencial de los miembros de los grupos de trabajo, a nivel individual.

Para mayor información, por favor visite:
<http://conservation.bp.com>

"MANUAL PARA PROYECTOS DE CONSERVACION"

Para la preparación de esta guía han colaborado el Programa de Liderazgo de la Conservación, Fauna & Flora international, BirdLife International y RSPB - el Partner de BirdLife en el Reino Unido.

Coordinadores del Proyecto: Robin Mitchell y Marianne Dunn, Programa de Liderazgo de la Conservación

Contribuyeron:

Mike Appleton, FFI

Colin Bibby, BirdLife International

Abigail Entwistle, FFI

Martin Davies, RSPB

Marianne Dunn, Programa de Liderazgo de la Conservación

Tim Flinders, FFI

Dieter Hoffmann, RSPB

Martin Hollands, FFI

Robin Mitchell, Programa de Liderazgo de la Conservación

Itziar Olmedo, BirdLife International

Editores (en inglés): Colin Bibby y Claire Alder

Traducido al español por: Ximena Casares, BirdLife International (2007)

Publicado (en inglés) por el de Programa de Liderazgo de la Conservación

c/o BirdLife International

Wellbrook Court

Girton Road

Cambridge CB3 0NA

[http:// conservation.bp.com](http://conservation.bp.com)

ISBN 978-9978-45-925-6

Se recomienda citar: Bibby, C.J. y Alder, C. (eds). 2003. Manual de Proyectos de Conservación. Programa de Liderazgo de la Conservación, Cambridge, UK.

Fotografías de la portada: Murray Cooper (selva), Peter Schad (niña con rana), Luis Eduardo Uruña (Festival del Paujil), Programa de Liderazgo de la Conservación (taller), Katie Hampson (gente y tortuga).

Tabla de Contenido

Agradecimientos	viii
------------------------------	-------------

Sección 1: ¿Por qué planificar?

1.1 Introducción	1
1.2 Alcance	2
1.3 El ciclo del proyecto	4
1.4 ¿Qué significa planificar un proyecto?	6
1.5 ¿Por qué planificar?	9

Sección 2: Sabiendo donde encajan

2.1 Encontrando su nicho dentro del amplio contexto de la conservación	11
2.1.1 Estableciendo su grupo de trabajo	12
2.1.2 Analizando las habilidades y los riesgos de su equipo de trabajo - el análisis FODA	15
2.2 Trabajando con otros	19
2.3 Mirando hacia un contorno más amplio	23
2.3.1 La Convención sobre Diversidad Biológica	24
2.3.2 Estrategias Nacionales sobre la Biodiversidad y Planes de Acción	24
2.3.3 Planes de Acción en Materia de Biodiversidad Local e Iniciativas de la Agenda 21	26
2.3.4 Vínculos con otras convenciones internacionales	27
2.4 Aprovechando de la mejor forma lo que ofrecen otros grupos y organizaciones	28
2.4.1 Otras fuentes de información	29

Sección 3: Planificando un proyecto

3.1 Introducción	31
3.1.1 'De abajo hacia arriba' versus 'de arriba hacia abajo': los dos extremos de la planificación	31
3.2 Participación de los actores	34
3.2.1 ¿Qué importancia tienen los actores?	34
3.2.2 Como identificar a los diversos actores	36
3.2.3 Como identificar a los diversos actores	37

3.3	Análisis del problema	42
3.3.1	El "árbol de problemas"	43
3.4	Objetivos	48
3.4.1	El "árbol de objetivos"	49
3.5	Estrategia del proyecto	58
3.6	Análisis de marco lógico de trabajo	62
3.6.1	La Columna de Objetivos (Columna 1)	64
3.6.2	La Columna de Presunciones (Columna 4)	65
3.6.3	Indicadores susceptibles de ser verificados de manera objetiva (Columna 2)	71
3.6.4	Medios de Verificación (Columna 3)	71
3.6.5	Verificando la lógica	72
3.7	Recursos	80
3.8	Roles y responsabilidades	83

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

4.1	¿Por qué la gente dona dinero?	85
4.2	Comprendiendo a los diferentes tipos de donante	85
4.3	El criterio de los donantes clave	88
4.4	Otros puntos en los que debe pensarse al momento de recaudar fondos	91
4.5	Cómo extraer información importante	92
4.6	Elaboración de una propuesta para obtener financiamiento	93
4.7	Contenido de una propuesta típica para solicitar fondos	95
4.8	Presupuestos y calendario de tiempos	98
4.9	Dar una primera buena impresión - ¿lucen como quieren lucir?	100
4.10	Someter propuestas	102
4.11	Contratos	104
4.12	Relaciones con el donante	104
4.13	Conceptos básicos de la recaudación de fondos	105

Sección 5: Implementación del proyecto

5.1	Administrando el dinero	107
5.1.1	Cómo llega el dinero: desembolsos que hace el donante	107
5.1.2	Banca	110
5.1.3	Adquisición y manejo de bienes	113

5.1.4 Cuando el dinero es invertido - auditoria y preparación de informes	114
5.1.5 Recursos físicos y servicios	116
5.1.6 Recursos físicos y servicios	118
5.2 Recursos humanos	120
5.2.1 ¿Quién hará el trabajo?	120
5.2.2 Contratación y anuncios	126
5.2.3 Definición de roles y responsabilidades del grupo de trabajo	127
5.2.4 Gente, dinero y recursos	128
5.2.5 Otros gastos de contratación	133
5.3 Salud y seguridad	135
5.3.1 Evaluación de riesgos	136
5.3.2 Manejo de riesgos	137
5.3.3 Como reducir las probabilidades de enfrentar peligro	138
5.3.5 Implementación del plan de salud y seguridad	142
5.3.6 Manejo operativo del proyecto	142
5.4. Responsabilidades	143
5.4.1 Comunicaciones	144
5.4.2 Liderazgo	144
5.4.3 Finalización del proyecto	145

Sección 6: Monitoreo y evaluación

6.1 ¿Por qué es necesario el monitoreo?	147
6.1.1 Definición de monitoreo, indicadores y evaluación	148
6.2 Indicadores	148
6.2.1 Indicadores que puede verificarse de manera objetiva (OVIs, por sus siglas en inglés)	149
6.2.2 Propiedades de los buenos indicadores	152
6.2.3 Manejo del tiempo	153
6.3 Monitoreo	154
6.3.1 Monitoreo de sus recursos	154
6.3.2 Monitoreo de actividades y manejo de tiempo	155
6.3.3 Monitoreo del impacto	156
6.3.4 Monitoreo de las presunciones	157
6.4 Evaluación	157
6.5 Preparación de Informes	158

6.5.1 Tipos de informes	159
6.5.2 Armar el informe	161
6.5.3 Evaluación del proyecto	163

Sección 7: Fuentes futuras de información

7.1 Recursos para el manejo de proyectos	165
7.2 Investigación general	165
7.3 Organizaciones	166
7.4 Directorios	167

Anexo 1: La planificación de un taller169

Anexo 2: Visualización173

Anexo 3: Glosario de términos técnicos o relacionados con proyectos que se usa en el texto177

Organizaciones que se han involucrado en la elaboración de este manual186

BirdLife International	186
La Sociedad Real para la Protección de las Aves (RSPB, por sus siglas en inglés)	186
BP	187
Fauna & Flora International (FFI)	187

Tabla de Figuras

Figura 1: Proceso a través del cual le guía este libro	6
--	---

Figura 2. Un ejemplo de un análisis FODA simple para un grupo pequeño de trabajo que piensa en conducir un proyecto pequeño que involucre la conservación de las tortugas, un estudio de la biodiversidad y educación.	17
---	----

Figura 3: Tipos de relación que se establecerá con otras organizaciones	21
---	----

Figura 4. Comparación de las ventajas y desventajas de los procesos de planificación 'de abajo hacia arriba' y 'de arriba hacia abajo' . . .	33
Figura 5: Parte seleccionada de un análisis de actores que se relaciona con un proyecto cuyo fin es desarrollar un plan de acción para una población de buitres que está declinando	40
Figura 6: "Árbol de problemas": cada problema constituye tanto causa como efecto en relación con los problemas	45
Figura 7. Un ejemplo de un árbol de problemas en preparación . . .	52
Figura 8. Árbol de objetivos	54
Figura 9. Un ejemplo de un árbol de objetivos en preparación	56
Figura 10. Evaluando Diversas Estrategias de Proyecto	60
Figura 11: Como operan las presunciones dentro de un marco lógico de trabajo	66
Figura 12: Evaluación de factores externos tomándolos como presunciones	69
Figura 13: Marco lógico de trabajo	70
Figura 14: Ejemplo de un marco lógico de trabajo que ha sido llenado en su totalidad: aves marinas en la Isla del Tesoro	74
Figura 15: Ejemplo de un presupuesto de proyecto	99
Figura 16: Diferentes tipos y desembolsos de fondos para proyectos	108
Figura 17: Participación de personal local en equipos de trabajo internacionales (visitantes) - Dificultades potenciales y sus soluciones	122
Figura 18: Organigrama de una organización estructurada de	

manera típica	128
Figura 19: Pensando en la probabilidad y el impacto de las situaciones de peligro	137
Figura 20. Ejemplo de una evaluación de riesgos	139
Figura 21: Indicadores y medios de verificación para sectores seleccionados de un marco lógico sobre la restauración de un ave rara que se reproduce en el Reino Unido	151

Agradecimientos

Este libro es el resultado de un esfuerzo de colaboración. Nuestro agradecimiento va dirigido a muchas personas que prestaron su ayuda desde el momento de concebir el manual hasta obtener el producto que les es presentado a continuación.

Luego de que Robin Mitchell concibiera inicialmente la idea de publicar este libro, se formó un comité ejecutivo compuesto por Dieter Hoffmann y Martin Davies de RSPB; Martin Hollands y Tim Flinders de FFI; Robin y, posteriormente, yo, del Programa de Liderazgo de la Conservación. Este grupo identificó el alcance y la magnitud del libro así como las áreas donde se percibía la necesidad de obtener guía para la planificación de proyectos en el ámbito de la conservación.

El trabajo llevado a cabo por los autores e incluido en este libro no puede ser asignado a capítulos específicos y se halla disperso y combinado a través de todo el texto. Un gran volumen de trabajo fue conducido durante el proceso de edición para asegurar a cada uno de los autores que sus contribuciones se hallen representadas en forma clara y fluyan a través de la descripción del proceso de planificación. La inmensa paciencia y el enorme conocimiento de Colin Bibby contribuyeron en forma valiosa al proceso. Debemos agradecer, igualmente, a todos quienes con su contribución nos permitieron y ayudaron a difundir en esta forma su trabajo.

Debemos expresar también nuestra gratitud, a antiguos ganadores de premios otorgados por el Programa de Liderazgo de la Conservación cuyas experiencias ilustran muchos de los capítulos, y, de manera particular a Vu Dinh Thong, Hedelvy Guada, Santiago D'Alessio, Brandon Anthony y Jaime Pote. Toby Gardner y Emily Fisherberts, conservacionistas de la Universidad de East Anglia, contribuyeron así mismo con retroalimentación valiosa sobre el contenido y el alcance del manual, basándose sobre su experiencia en la planificación de proyectos para estudiantes universitarios en Belice.

Marianne Dunn, Administradora del Programa de Liderazgo de la
Conservación

Sección 1: ¿Por qué planificar?

1.1 Introducción

Se ha creado este manual en respuesta a una necesidad identificada por los socios y por el personal de BirdLife International y de Fauna & Flora International. Se reconoció que mucha de la gente que tiene a su cargo la responsabilidad de planificar y manejar proyectos de conservación, a través de todo el mundo, no ha tenido la fortuna de recibir capacitación específica en esta área.

La meta principal de este libro es ayudar a la gente a mejorar un proceso que le permita planificar y manejar sus proyectos. Se fundamenta en la creencia de que un buen plan facilita la implementación y el manejo de un proyecto, augurando mayores probabilidades de éxito.

El manual permitirá a los usuarios elaborar sus propios conceptos y crear un plan de proyecto, empleando varios métodos y ejemplos ilustrativos, tratados y probados previamente.

Algunos grupos de usuarios encontrarán que ciertas secciones del manual les son útiles en diversas situaciones necesitando, a veces, adentrarse en ellas a mayor o menor profundidad; otras, simplemente sumergiéndose en la sección apropiada mientras siguen las metodologías. Sin embargo, el manual se halla diseñado de manera que aquellos usuarios que hayan captado los principios generales habrán entendido todos los elementos de un proceso de planificación exitoso.

Animamos a los usuarios a ver a considerar a este manual como una guía y no como un libro de texto rígido, y a que adapten técnicas cuando las consideren útiles.

Un punto final e importante es la sustentabilidad. Como conservacionistas, todos trabajamos hacia la obtención de la meta común de lograr una relación sostenible entre el hombre y la biodiversidad. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y al valor del dinero, los proyectos de conservación son, a menudo, diseñados para cubrir las necesidades administrativas de quienes los financian y no para solucionar problemas importantes de conservación. Necesitamos estar concientes de la simple tentación de 'ir solamente detrás del dinero' y poner empeño en asegurar que nuestros proyectos sean diseñados y llevados a cabo teniendo en mente objetivos de conservación a largo plazo.

Sección 1: ¿Por qué planificar?

Abordándolos de manera flexible, usando mecanismos de retro-alimentación y poniendo empeño en obtener el cambio, los proyectos que vengan después deberían estar en capacidad de alcanzar soluciones duraderas.

Por lo general, la diferencia más notoria entre diversas propuestas de proyectos se hace evidente en la claridad de su planificación.

Los principios que guían a este manual son los elementos de un plan exitoso; éstos son:

- declaración clara del objetivo general
- objetivos menores realistas y obtenibles, enfocados hacia la consecución del objetivo general
- objetivos específicos que puedan ser tanto monitoreados como evaluados
- comprensión actual de la información más adecuada sobre acciones relevantes previas
- ingreso en la red de trabajo existente a nivel local, nacional e internacional, dentro del marco de trabajo del ámbito de la conservación.
- flexibilidad para abordar aspectos y situaciones
comprensión total de todos los problemas y las soluciones que se propone darles
- identificación de los factores externos críticos que llevarán al éxito o al fracaso
- comprensión común de todos los involucrados respecto al plan y a su relevancia

1.2 Alcance

Este manual es dirigido de manera específica a quienes lideran proyectos de conservación y a sus equipos de trabajo, y se responsabilizan por la conducción de la planificación y la puesta en marcha de un proyecto. Ha sido escrito para personas no especializadas y, de manera particular, para quienes no han recibido capacitación en técnicas sobre la planificación de proyectos. El estilo del manual pretende ser útil para aquellos que planifican proyectos pequeños o medianos. Si bien es difícil definir el tamaño de un proyecto, éste se halla determinado en función de su complejidad, duración y presupuesto. A grandes rasgos, esperamos que cualquiera que se proponga manejar más de US\$ 150.000 contará con la suficiente experiencia y recurrirá a literatura adicional. Se prevé que los usuarios ocupen una gran variedad de pue-

tos, tengan diversos antecedentes profesionales, y provengan de todo el mundo. Es probable que sean estudiantes universitarios, o trabajen para organizaciones no gubernamentales, oficinas de gobierno, o institutos.

El manual sigue el ciclo de vida de proyectos de conservación que van desde pequeños hasta medianos, desde el momento en que se concibe las ideas, hasta la preparación del informe final y las circunstancias posteriores al proyecto. Está enfocado principalmente hacia como planificar las actividades y monitorear los resultados de un proyecto exitoso. Incluye además breves guías sobre la elaboración de propuestas escritas, la obtención de financiamiento, el manejo financiero, el manejo de los recursos humanos, y la preparación de informes.

Se requiere pericia importante para planificar y manejar exitosamente un proyecto y ésta va más allá del alcance de este manual, tal como el establecimiento de un equipo de trabajo, técnicas para el manejo de recursos humanos, y facilitación. De igual manera, una vez que el proyecto está en marcha, la vida en el campo no es siempre fácil y a menudo las situaciones más inesperadas pueden constituir un reto para cada uno de los miembros de un equipo de trabajo.

Este manual constituye un libro de trabajo auto didáctico que contiene casos de estudio como una forma de presentar ejemplos. El esquema ha sido diseñado de manera que los principiantes puedan captar los conceptos centrales y escoger si aplican a una variedad de proyectos de conservación todos o algunos de los métodos de apoyo. El lenguaje que se emplea es lo menos técnico posible aunque se adhiere a las técnicas reconocidas y usadas a nivel internacional. En la medida de lo posible, se ha usado lenguaje claro que facilite su traducción. Contiene un glosario (páginas 177 a 185) en el que se define algunas de las palabras más técnicas empleadas a través de todo el libro.

El manual se caracteriza porque:

- se enfoca en proyectos de conservación pequeños y medianos
- está escrito para personas que no son especialistas
- responde a una necesidad en el ámbito de la conservación en lugar de orientarse hacia el cumplimiento de los requisitos de un determinado ente financiero.

Sección 1: ¿Por qué planificar?

1.3 El ciclo del proyecto

Un proyecto es un grupo de actividades y resultados relacionados entre sí que tienen un propósito unificado, y cuenta, además, con los recursos y el lapso de tiempo necesarios para lograr realizar estas actividades y obtener los resultados esperados.

Cada proyecto es diferente y las herramientas y metodologías que describe este libro de trabajo deberán ser aplicadas en forma flexible. Planificar un proyecto pequeño podría ser un proceso directo, según el cual un equipo pequeño de trabajo, de dos o tres personas, definiría en un día los objetivos, la duración y el presupuesto. Mientras más complejo sea el proyecto y menos conocimiento tengan de la situación que van a abordar en su proyecto, más tiempo necesitarán para reunir la información para analizar a los actores (vea la sección 3.2) y para analizar los problemas (vea la sección 3.3). Es imperativo, por lo mismo, conducir estudios y consultas para asegurarse de que comprenden claramente las características de las circunstancias que rodean al proyecto y sus problemas, así como las necesidades y expectativas de varios actores. Únicamente proyectos muy pequeños o aquellos que caen dentro de áreas que les son muy familiares al grupo pueden ser desarrollados de forma realista sin recurrir al enfoque directo de su alcance.

Aunque diversas organizaciones podrían emplear diferentes términos a aquellos que aparecen más adelante, recomendamos que los proyectos sean planificados, en general, de acuerdo con la secuencia que se describe a continuación:

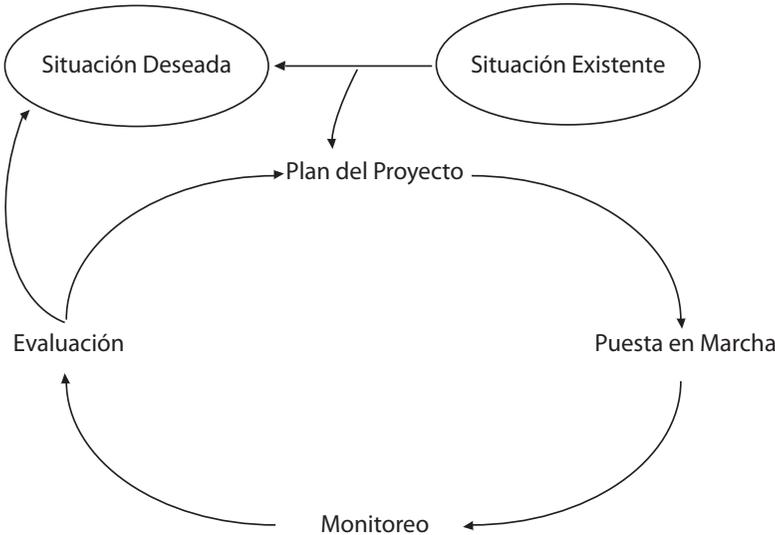
ideas ⇨ concepto ⇨ análisis de actores ⇨ análisis de problemas ⇨ análisis de objetivos ⇨ estrategia del proyecto ⇨ marco lógico de trabajo ⇨ roles y responsabilidades ⇨ entrada de recursos ⇨ recaudación de fondos ⇨ puesta en marcha ⇨ monitoreo y evaluación ⇨ preparación de informes.

Proyectos de diferentes escalas podrían diferir considerablemente en cuanto a su complejidad en materia de planificación, pero todos los proyectos siguen la misma lógica. Para la planificación de pequeños proyectos que involucren relativamente a pocas personas y persigan objetivos y acciones simples, sería posible acortar el proceso, pasando, por ejemplo, del análisis de problemas directamente al marco lógico de trabajo (ver sección 3). Sin embargo, no importa cuán complejo o sim-

ple sea su proyecto, los pasos lógicos que deberán seguir siguen siendo los mismos, y solamente difiere la escala.

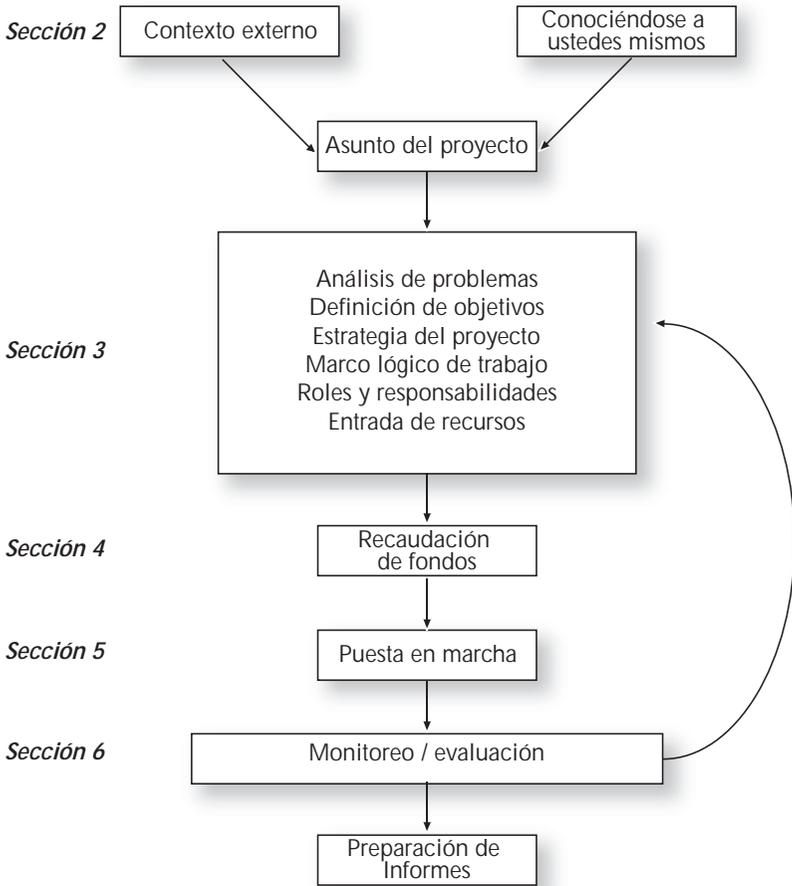
Cada proyecto incluye un conjunto de objetivos estratégicos y las acciones que se requiere para conseguirlos. El proyecto ha sido formulado, por lo general, como un medio de cambiar de la situación real actual (tomando en cuenta todos los factores que le han conducido a ella) a una situación deseable que podría definirse en algún momento en el futuro. Una vez planificado, el proyecto es puesto en marcha y monitoreado, los resultados son evaluados y si se ha llegado a la situación deseada, el proyecto termina. Si no se ha llegado del todo a esta situación, para lograrlo podría requerirse recorrer una vez más (o varias) las etapas del ciclo del proyecto en cuanto a planificación, puesta en marcha, monitoreo y evaluación.

Ciclo del Proyecto



Sección 1: ¿Por qué planificar?

Figura 1: Proceso a través del cual le guía este libro



1.4 ¿Qué significa planificar un proyecto?

Planificar un proyecto implica un proceso de pensamiento estructurado y lógico de acuerdo con el cual la meta principal es coordinar decisiones que influenciarán, dirigirán y controlarán el futuro y ayudarán a lograr los objetivos del proyecto. La planificación de un proyecto es el medio que conduce al fin no el fin en sí mismo.

Encontrarán que en lugar de simplemente poner en práctica sus planes originales, a menudo las cosas cambian y deberán continuar adaptando su plan a lo largo de la conducción del proyecto.

La planificación brinda una herramienta para monitorear y evaluar el progreso del proyecto.

A través de una buena planificación, muchos son los beneficios que llegará a conocer el equipo que trabaja en el proyecto:

- les aclarará lo que están tratando de lograr
- les conferirá confianza, les motivará y ampliará su sentimiento de posesión
- les permitirá identificar cuales son los puntos fuertes de su equipo de trabajo, del proyecto, y del ambiente de trabajo
- les evitará comprometerse demasiado
- les ahorrará tiempo y esfuerzo a largo plazo
- les permitirá identificar las mejores soluciones cuando se aclaren los factores causales
- la probabilidad de atraer financiamiento será mayor

La planificación tiene relación con decisiones informadas sobre lo que se hará en el futuro, los recursos que se requiere y la comprensión de cómo sabrán ustedes que han logrado sus objetivos.

La planificación constituye una forma estructurada de responder a preguntas fundamentales sobre cualquier proyecto.

- ¿Por qué necesitamos un proyecto? (análisis de problemas y actores)
- ¿Qué estamos tratando de lograr? (objetivos)
- ¿Cómo vamos a lograr nuestros objetivos? (estrategia del proyecto)
- ¿Qué necesitamos para lograr nuestros objetivos? (colaboraciones)
- ¿Cómo sabremos en que momento lo hemos logrado? (indicadores y monitoreo, y evaluación)
- ¿Quién lo está haciendo? (roles y responsabilidades)

Por lo general, un proyecto afecta a varios grupos de personas, incluyendo al personal que lo maneja y que proviene de varias organizaciones, agencias que proveen financiamiento, personas que se responsabilizan por la toma de decisiones, y, demasiado a menudo, la gente involucrada percibe al proyecto de maneras diferentes. Por ejemplo, la comunidad local en un área de bajos ingresos económicos podría esperar una mejora en sus condiciones de vida, en tanto que la preocupación primordial de algunas organizaciones de conservación podría cen-

Sección 1: ¿Por qué planificar?

trarse en el mantenimiento o incremento de la biodiversidad del ambiente que rodea al proyecto. Es de vital importancia para el éxito del proyecto que todos los actores locales tengan un conocimiento claro de los beneficios que esperan obtener y de sus respectivos roles y responsabilidades.

La planificación tiene relación con el establecimiento de un compromiso entre todos quienes estén involucrados, y en ayudar a desarrollar una comprensión común del proyecto.

Para obtener éxito, deben comprender no solamente las expectativas de todos quienes se hallan involucrados sino también sus capacidades. Es necesario que averigüen si todos quienes están involucrados poseen el conocimiento y la pericia que les permitirá poner en marcha las actividades que se proponen conducir. De no ser así, podrían necesitar más gente, algo de capacitación, o cambiar sus objetivos.

Los donantes y las agencias ejecutoras tienen por lo general guías claras de sus objetivos y del tipo y el tamaño de los proyectos a los que van a brindar apoyo. Debe tomarse en cuenta estas guías si se planifica el proyecto teniendo en mente a agencias específicas.

Durante el tiempo que dure el proyecto, quienes lo manejan, los donantes y los actores querrán saber si el proyecto está yendo en la dirección correcta, haciendo preguntas de este tipo.

- ¿Están siendo ejecutadas las actividades de acuerdo con el plan?
- ¿Están teniendo las actividades el efecto deseado?
- ¿Está siendo usado en forma apropiada el presupuesto?
- ¿Existen circunstancias imprevistas que podrían incidir en el éxito del proyecto?

Al finalizar el proyecto, todos los actores querrán conocer la respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Hemos logrado nuestros objetivos?
- ¿Ha traído el proyecto consigo el cambio deseado?
- ¿Qué lecciones hemos aprendido para futuros proyectos?
- ¿Ha establecido el proyecto oportunidades para trabajo complementario adicional?

Un buen plan incluirá indicadores que permitan medir y que puedan ser empleados para verificar si se ha logrado los objetivos del proyecto.

Tomando en cuenta todos los puntos de vista, pueden comenzar a desarrollar una comprensión común de:

- la situación actual
- lo que desean que logre el proyecto
- como quieren lograr sus objetivos
- quien hará que y cuando (el plan de acción para poner en marcha la estrategia del proyecto que ha sido seleccionada)
- que recursos financieros y humanos se requiere para poner en marcha el plan de acción
- como monitorear el progreso y el impacto del proyecto.

1.5 ¿Por qué planificar?

Planificar antes de comenzar un proyecto puede a menudo parecer difícil e intimidante. Cuando comenzamos a planificar un proyecto escuchamos a menudo comentarios como 'pero es que es imposible saber lo que pasará en el futuro, por lo tanto ¿cómo puede uno planificar actividades que tendrán lugar en tres años?' o 'es evidente que la situación va a cambiar, y no queremos atarnos a un plan fijo'.

Consideren los siguientes escenarios - ¿les darían ustedes dinero?

1. Una organización se pone en contacto con ustedes solicitándoles US\$100.000 para la conservación del bosque.
2. Un estudiante requiere US\$1.000 para llevar a cabo 'algún trabajo importante para salvar a una especie amenazada'.

Es evidente que les gustaría tener mayor información antes de decidir la asignación de sumas de dinero, grandes o pequeñas, de los escasos recursos de que disponen. Les gustaría saber:

- a) cuan importante es el bosque o la especie amenazada
- b) cual es el problema que enfrentan
- c) que desean hacer con su dinero
- d) si la organización o el individuo tienen la capacidad para llevar a cabo la tarea
- e) si se necesitará US\$100.000, si US\$20.000 serían suficientes, o si se necesitaría US\$200.000.



Tendrían toda la razón de preocuparse si se enteran de que el dinero va a ser empleado en conservar un sitio que ya había sido previamente designado para la tala del bosque y donde la asignación de fondos no tendría influencia alguna.

Sección 1: ¿Por qué planificar?

Sería igualmente preocupante enterarse de que la comunidad local se opone al proyecto porque se proponía cercar un área para impedir el pastoreo del ganado en el bosque, pero el proyecto no había hecho nada para considerar opciones que permitieran encontrar un sitio alternativo para el pastoreo. No les satisfaría tampoco una propuesta para conducir un estudio de investigación en un área cuya extensión no podría de modo alguno ser cubierta por el pequeño número de gente de que se dispone.



Al finalizar el proyecto, quienes lo financian quisieran poder decir: 'Se ha logrado este resultado con nuestro dinero, y todos hemos contribuido realmente a la conservación de esta especie o hábitat'.

Las propuestas bien planificadas tienen mayor probabilidad de ser financiadas y de obtener éxito.

Sección 2: Sabiendo donde encajan

2.1 Encontrando su nicho dentro del amplio contexto de la conservación

Hay un enorme volumen de trabajo por hacer si queremos mantener la biodiversidad del mundo y mientras más tornamos los ojos hacia un problema más caemos en cuenta de lo mucho que necesita hacerse. Con este antecedente y dado el entusiasmo natural que reina en la mayor parte de los organismos de conservación, es fácil caer en la tentación de pensar que debemos lanzarnos y hacerlo todo ya - y por sí solos.

Sin embargo, ningún individuo, grupo u organización puede hacerlo todo. Es por lo mismo muy importante que consideremos no solamente lo que se necesita hacer, y como hacerlo, sino quien debería hacer que. Cada individuo, grupo u organización necesita desempeñar un rol útil abordando en forma coordinada la solución de problemas, y aceptar el reto para hacer aquello para lo que está mejor dotado.

Tienen mayor probabilidad de obtener éxito si, para empezar, escogen un proyecto modesto, teniendo en cuenta las habilidades de quienes conforman su equipo de trabajo. Si tienen éxito, siempre habrá la oportunidad de expandir sus actividades en el futuro. Una de las causas más comunes que lleva a un proyecto al fracaso es, probablemente, una ambición poco realista. Si tratan de hacer mucho más de lo que en realidad pueden lograr de acuerdo con el tiempo y la pericia de que disponen, corren el riesgo de terminar alcanzando un logro muy limitado. El truco consiste en decidir los aspectos para los que están mejor dotados - en lugar de concentrarse en los aspectos que les parecen más interesantes.

- Antes de escoger un proyecto o área en particular para conducir el trabajo, es necesario que tengan un auto identidad clara. Es decir, que comprendan adecuadamente la cultura y los caracteres distintivos de su grupo, y, en particular, sus fortalezas y debilidades.
- Al desarrollar cualquier proyecto, tengan en mente al personal y la pericia de que disponen.

Sección 2: Sabiendo donde encajan

2.1.1 Estableciendo su grupo de trabajo

Cuando se trata de proyectos a menor escala (por ejemplo, proyectos diseñados por estudiantes), se junta a los componentes del grupo de trabajo en la fase inicial, antes de que la mayor parte de la planificación haya tenido lugar. En este caso, el equipo de trabajo que planifica el proyecto consiste de gente que, además, llevará a cabo el trabajo. De manera que hace sentido pensar sobre los criterios clave desde el inicio. En todos los demás casos (por ejemplo, proyectos que toman a cargo organizaciones grandes), es necesario que los proyectos hayan atravesado por las etapas de planificación antes de que el equipo de trabajo sea constituido.

Existe a disposición una gran cantidad de literatura sobre la agrupación de pericias y la selección de criterios en cuanto a equipos de trabajo, pero hay algunos principios amplios que deben ser tomados en cuanto al momento de planificar su proyecto. Estos incluyen la consideración sobre quien sería la mejor persona para liderar el proyecto, cual sería el tamaño óptimo de su equipo de trabajo, la identificación y los roles de los miembros del equipo de trabajo, y el establecimiento de un sentimiento de posesión y confianza entre los miembros del equipo.

El líder del proyecto

A menudo asume el liderazgo la persona que concibió la idea del proyecto porque tiene realmente empuje y siente entusiasmo por conseguir su éxito. Hay, sin embargo, otros factores que deben ser tomados en cuenta al momento de decidir quien sería el líder adecuado. Un líder de proyecto exitoso requiere un sinnúmero de habilidades que incluyen pericia y conocimientos técnicos, habilidad para comunicarse, buen juicio, creatividad, flexibilidad, habilidad para solucionar problemas y una gran dosis de energía. Se espera que el líder se responsabilice de todos los aspectos del proyecto para lograr sus objetivos, establecer el equipo de trabajo (y mantener su cohesión), así como para desarrollar la capacidad de los individuos involucrados en él. Si usted es el líder del proyecto no deje que estos rasgos adquiridos le intimiden demasiado. La mayor parte de las personas posee, en cierto grado, estas cualidades que, en su totalidad, están sujetas a desarrollo, siempre y cuando se comprometan por entero y ponga empeño.

¿Cuán grande debería ser su equipo de trabajo?

Debería considerarse este punto de manera objetiva (en lugar de atraer a todo aquel que les cae bien y que quiere adherirse). El tamaño del equipo de trabajo deberá necesariamente relacionarse con el tamaño

del proyecto. A medida que crezca el tamaño del proyecto, así lo hará el equipo de trabajo, hasta que emerja su estructura óptima. Los puntos que deberán tener en cuenta cuando consideren el tamaño del equipo de trabajo son los siguientes:

- **Pericia/conocimientos.** Es evidente que necesitarán contar con el personal suficiente que tenga los conocimientos adecuados para satisfacer sus objetivos. Por el contrario, lo que no quieren tener es demasiada gente con pericia o conocimientos similares.
- **Logística.** Si cuentan con un equipo pequeño de trabajo, aspectos tales como el transporte a áreas remotas y la provisión de alimentos son, por lo general, más fáciles de arreglar. Por otro lado, si se distribuye las tareas de logística entre los miembros de un grupo más grande, se reduce la responsabilidad individual.
- **Escala.** Si desean, por ejemplo, conducir estudios en un área grande durante un período limitado de tiempo, podrían necesitar más gente para que se ocupe del trabajo que si se trata de cubrir un área más pequeña (o tienen más tiempo para hacerlo). Como otra alternativa, podrían querer minimizar los efectos sociales y económicos que conlleve su proyecto, de manera que un equipo de trabajo más pequeño podría ser más apropiado.
- **Consideraciones relacionadas con la seguridad.** La seguridad demanda a menudo trabajar en parejas, y debería darse consideración a este punto en la planificación del tiempo y del tamaño del equipo de trabajo.
- **Costos.** Es evidente que el número de personas que constituya el equipo de trabajo será dictado, hasta cierto punto, por la cantidad de fondos de que dispongan. Si su grupo de trabajo está compuesto por un gran número de personas, los costos aumentarán (provisiones, etc.). Pero si los costos fijos del proyecto son elevados (por ejemplo, al arriendo de un vehículo o de una casa), se reducirá el costo por persona lo que podría permitirles considerar la inclusión de más personas.
- **Dinámica del equipo de trabajo.** Equipos de trabajo grandes requieren mayor organización y estructuración que los pequeños. Son a menudo menos coherentes, y pueden emerger sub-grupos.

¿Cómo identificar a su grupo de trabajo?

Pueden adoptar diversos métodos para encontrar a quienes formarán parte de su equipo de trabajo. Estos incluyen anunciar que se necesita candidatos a través de afiches, conducir entrevistas, y obtener consejos y sugerencias de colegas, amigos y personas de mayor edad o más experimentadas. Deben considerar, además, involucrar a la contraparte

Sección 2: Sabiendo donde encajan

local, lo que es especialmente valioso cuando incursionen en un área ajena al campo de experiencia de los otros miembros de su equipo de trabajo.

Los requisitos imprescindibles que deben tener los miembros de un equipo de trabajo que conduce proyectos son un sentimiento serio de compromiso, creer en las metas del proyecto, y una combinación correcta de los conocimientos y pericia técnicos que se requiere para desempeñar el trabajo. Sin embargo, existen otros elementos de importancia. Durante la conducción del proyecto, dependerán de estas personas para trabajar conjuntamente hacia la consecución de una meta común, por lo que todos deberán llevarse bien. Por lo mismo, debe tenerse en cuenta atributos tales como sentido del humor, entusiasmo, confiabilidad, iniciativa, flexibilidad y experiencia.

Si ustedes son los líderes del proyecto, no solamente escogerán a los miembros de un equipo de trabajo, sino que también ellos los escogerán a ustedes - de manera que asegúrense de ser honestos sobre todo lo que involucra el proyecto. Si el proyecto propuesto demanda energía física o requiere muchas horas extras de trabajo luego de terminada la etapa de trabajo en el campo, díganlo. Sean igualmente claros sobre el hecho de que las tareas toman a menudo más tiempo de lo que se piensa, especialmente cuando la logística, la burocracia y el clima reducen mucho el tiempo que se planificó originalmente para el trabajo de campo. Los entusiastas (y por lo tanto las personas adecuadas), en lugar de sentirse molestos por estas circunstancias, sentirán deseos de involucrarse aún más.

Roles del equipo de trabajo

Hasta cierto punto, los roles que desempeñen los miembros del equipo de trabajo evolucionarán a medida que el plan del proyecto se vuelva más detallado. No obstante, a menudo sirve de ayuda establecer algunas áreas de trabajo iniciales (por ejemplo, una persona que actúe como enlace con la comunidad, otra que conozca de primeros auxilios, un fotógrafo, un especialista en ciencias, etc.). Asignen tareas entre los miembros de su equipo de trabajo de acuerdo con su habilidad y experiencia. Esta asignación de tareas debe ser totalmente explícita y transparente para no dar a nadie la impresión errada sobre cual será su responsabilidad. Este punto es crucial para evitar que se deje para el último minuto o se olvide completamente la ejecución de un trabajo importante porque todos presumían que no era de su incumbencia.

Deben reconocer que es casi seguro que luego de la evaluación inicial, de una forma u otra, juzguen erradamente las fortalezas y las debilidades de las personas. Por lo mismo es importante ser flexibles y mantener un sistema frecuente de re-evaluación del estatus de asignación de tareas a medida que progresa la planificación y ejecución del proyecto. Finalmente, vale la pena recordar que mientras menos dependa el proyecto de una persona para que lleve a cabo la mayor parte del trabajo, más estabilidad se conseguirá en la eventualidad de que algo salga mal o de que alguien caiga enfermo. Es crítico que se permita a los miembros del equipo de trabajo dar sus opiniones y no simplemente delegarles tareas de acuerdo con una agenda predeterminada - manera segura, esta última, de crear resentimientos.

La dinámica de un equipo de trabajo está constituida por los sentimientos y las actitudes individuales de sus miembros, y es crítica para el éxito del proyecto.

En el caso de proyectos grandes se contrata, por lo general, a administradores para que los desarrollen. En una etapa posterior se contrata al personal después de que el proyecto ha sido planificado (ver sección 5). En el caso de proyectos pequeños, podría ocurrir que se forme primero el equipo de trabajo, cuando un grupo de personas decida que le gustaría llevar a cabo una actividad determinada en forma conjunta.

2.1.2 Analizando las habilidades y los riesgos de su equipo de trabajo - el análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés)

Algunos grupos desarrollan y aprenden a trabajar de manera intuitiva, empleando las fortalezas y debilidades de sus miembros; en otros casos, quizás valdría la pena llevar a cabo una evaluación más formal. Un ejercicio extremadamente útil, practicado ya sea a nivel de individuo, grupo, u organización, es el denominado análisis 'FODA' - que enfoca las Fortalezas, las Debilidades, y las Oportunidades que se les presenta, así como las Amenazas que podrían enfrentar ustedes y su trabajo.

Como grupo, la manera ideal de hacerlo sería, sentándose frente a un gráfico FODA (ver figura 2) elaborado en un papelógrafo grande o en un tablero blanco, debatir, y anotar sus características bajo los cuatro temas. Esto podría hacerse ya sea considerando los atributos generales o las necesidades particulares de una tarea, pero asegúrense antes de comenzar este ejercicio de que todos los miembros del grupo compren-

Sección 2: Sabiendo donde encajan

dan y convengan en el asunto preciso sobre el que enfocarán el análisis FODA. Escriban el asunto al comienzo de su gráfico de manera que todos lo vean con claridad al momento de ofrecer sus sugerencias. Usen el gráfico como un marco de trabajo - luego, lo que cuente será tanto el debate como las respuestas.

La mejor forma de obtener las ideas de todos es dando a las personas unos pocos minutos para que piensen y hagan algunas anotaciones en una hoja de papel. Luego empiecen a pedir que se les diga en que pensaron y anoten estas ideas en el gráfico. La ventaja de conducir el ejercicio en esta forma es que todos tendrán algo que decir. Si empiezan pidiendo ideas y escribiéndolas inmediatamente en el gráfico se corre el riesgo de que la persona que se exprese con mayor desenvoltura, silencio a los demás ocasionando que algunos vacilen en hablar. Aquellos que no participen al comienzo encontrarán más dificultad en hacerlo luego, y tenderán a retraerse. Sólo porque algunas personas sean más calladas o menos seguras en público que otras esto no significa que no tengan ideas valiosas.

Es mejor conseguir que salga a flote una buena gama de ideas sin tener que entrar a debatir sobre ninguna de ellas excepto para asegurarse de que todos comprendan lo que se quiere decir. Si empiezan debatiendo sobre las primeras ideas, es fácil perder la pista del panorama general que están tratando de crear. Además, el flujo de ideas que se anote en el gráfico podría contribuir a que nuevas ideas vengan a la mente de las personas. No se preocupen si algunas de estas ideas son un tanto curiosas. Ideas de esta naturaleza conducen a menudo a pensamientos y conversaciones más interesantes. No es necesario que escriban oraciones elaboradas - es suficiente con que todos sepan cual es el tema que se está tratando.

Es mejor abordar cada una de las celdas del gráfico FODA por separado y en orden, cada una a su turno, dando cabida a un buen número de ideas, y pasar a la siguiente celda cuando acaben de incluir todas las ideas que el grupo sugiera bajo una categoría dada. Al considerar cada celda, vale la pena tener en mente que las Fortalezas y las Debilidades tienden con frecuencia a ser introspectivas (examinan al grupo u organización), en tanto que las Oportunidades y Amenazas tienden a enfocar aspectos externos (consideran la situación o influencias externas que podría afectarlos).

Figura 2. Un ejemplo de un análisis FODA simple para un grupo pequeño de trabajo que piensa en conducir un proyecto pequeño que involucre la conservación de las tortugas, un estudio de la biodiversidad, y educación.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tenemos seis miembros entusiastas que trabajarán en el proyecto durante tres meses ■ Dos de nuestros miembros son maestros ■ ¡Todos somos personas de recursos! ■ Dos de nosotros hablamos el idioma nacional ■ Visitamos el sitio el año pasado 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ No tenemos poder político ■ Contamos con un solo ornitólogo y con ningún botánico ■ Ninguno de nuestros miembros proviene del área inmediata o habla el idioma local ■ La mayor parte de las tortugas estará ausente en el sitio durante la estación cuando podríamos visitar el sitio
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hay un área protegida bien establecida ■ Buenos contactos con el área ambiental del gobierno ■ La educación constituye una buena parte del plan de desarrollo regional ■ El hermano de un amigo es dueño de un almacén de mascotas 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tomar a cargo más de lo que podemos producir ■ Accidente o enfermedad ■ Hemos recaudado solamente un 5% de nuestro presupuesto y debemos comenzar el trabajo en seis semanas ■ Una ONG internacional grande está comenzando un proyecto de conservación en la región

En el ejemplo del análisis FODA que aparece en la figura 2, el hecho de que haya dos maestros sugiere que el componente educativo del proyecto podría ser explotado adecuadamente. Con un solo ornitólogo y ningún botánico, quizás la idea de llevar a cabo un estudio biológico general es excesivamente ambiciosa porque no se contará ni con el tiempo suficiente ni con la pericia adecuada para lograr algo muy significativo.

¿Qué decir del dueño del almacén de mascotas? Se presume que no existe la oportunidad de comerciar pero esta circunstancia podría quizás traer consigo un componente en el ámbito educacional. Quizás la gran organización de conservación no constituya una amenaza en absoluto. A lo mejor podrían ofrecerles apoyo (o aún dinero) si sus planes concuerdan con los de ellos.



Sección 2: Sabiendo donde encajan

¿Cuán serio es el hecho de que no podrán estar presentes durante la época de anidación cuando habrá escaso interés local en las playas donde están las tortugas? Esto podría ser bastante crucial y deberían quizás tratar de rectificar su calendario. La falta de colaboración local y de conocimiento del idioma local podría constituir un serio impedimento.



¿Tal vez necesiten contratar a un par de estudiantes locales para que les ayuden a comprender mejor la cultura? Pero, es posible que la educación sea conducida en el idioma nacional y por lo tanto el problema sea menor.

Encontrarán, además, que algunas características causan largos debates porque lo que algunos ven como una debilidad, otros insisten en verlo como una fortaleza. Por ejemplo, el tamaño pequeño de un grupo podría constituir una debilidad porque se trata de una fuerza activa pequeña que deberá cubrir muchas tareas, pero podría constituir también una fortaleza pues lo convierte en un grupo que responde porque su toma de decisiones y sus comunicaciones serán rápidas y fáciles. Estos 'deslizadores', que pueden trasladar las fortalezas a debilidades, o las amenazas a oportunidades, son a menudo puntos clave sobre los que hay que recapacitar, de manera que tienen que asegurarse de que sean manejados como fortalezas u oportunidades y no como debilidades y amenazas. Encontrarán a menudo que algunas de las fortalezas u oportunidades que identifiquen reflejarán debilidades o amenazas.

El análisis FODA les ayuda a identificar aspectos; necesitan considerar las siguientes preguntas.

- ¿Cómo piensan sacar partido de sus fortalezas?
- ¿Cómo piensan desarrollar sus debilidades actuales hasta convertirlas en fortalezas?
- ¿Qué harán para conseguir que las debilidades dejen de tener importancia?
- ¿Cómo sacarán ventaja de las oportunidades que se le presente?
- ¿Qué piensan hacer para evitar las amenazas?

Al revisar los puntos que salgan del debate sobre el análisis FODA, es mejor que convengan en y resuman los puntos de mayor importancia a ser incluidos en el análisis. No es de mucha ayuda terminar con una lista larga de parámetros que están fuera del alcance o de la influencia del proyecto en potencia. Es posible que el resumen haya destacado de

tres a cinco aspectos de prioridad por celda. Piensen entonces quizás en tres cosas que podrían hacer en respuestas a esos puntos de mayor importancia. Podría ser útil juntarlo todo en un párrafo que describa entonces el perfil del equipo de trabajo, sus pericias y fortalezas y el tipo de trabajo que podría conducirse de manera más eficiente. Esto ayudaría a convencer a quienes financien el proyecto y a los colaboradores que ustedes han dado consideración a estos aspectos. Podría ayudarlos, además, a mantener el enfoque adecuado cuando lleguen a la etapa de planificación más detallada del proyecto.

2.2 Trabajando con otros

Una vez que se "conozcan a ustedes", pueden ver de que manera este conocimiento cuadra de la mejor forma en lo que necesita hacerse. En algunos casos, puede ser útil pensar sobre las fortalezas y debilidades también de otros grupos con los que podrían colaborar, lo que les haría comprender mejor las ventajas relativas que cada uno de ustedes tiene en situaciones diferentes. Todo esto, por cierto para que estén en condiciones de colaborar más no de competir de manera más efectiva con ellos. Una vez más, quienes proveen fondos sienten mayor agrado en brindar apoyo a aquellos que han definido como complementar esfuerzos ya existentes que a quienes no parecen estar concientes de la existencia de otros grupos.

A fin de que los limitados recursos para la conservación puedan ser usados para obtener mejores resultados, es una buena práctica que grupos u organizaciones diferentes se reúnan para, conjuntamente, recopilar y evaluar información, y debatir sobre problemas tendencia y amenazas.

Hay varias formas de llevar cabo la planificación nacional o regional, tales como las Estrategias Nacionales para la Biodiversidad y los Planes de Acción (NBSAPs, por sus siglas en inglés). Muchos de ellos probablemente ya constituirán procesos participativos y abiertos. Pero aún después de finalizados, continúa habiendo procesos mediante los cuales se vigila su progreso. Deberían tratar de tomar parte en estos procesos porque ello permitirá a todas las organizaciones ir de lo que necesita hacerse a como debe hacerse, y a pensar en las pericias y fortalezas necesarias para ello, todo lo cual podría entonces permitir que se proceda a comparárselo con las fortalezas de la organización y de los grupos que quieren involucras, y permitir asignar adecuadamente los componentes.

Sección 2: Sabiendo donde encajan

Sin embargo, si no se involucraron en el proceso de planificación, aún están en condiciones de recuperar la información proveniente de este proceso, ya sea a través de informes publicados, o hablando directamente con el coordinador u otros involucrados.

Traten de averiguar:

- Cuales son las prioridades que han sido identificadas
- Las acciones que debe conducirse para lograrlas
- Que ya está siendo hecho y por quien
- Cuales son los vacíos que necesita llenarse en cuanto a prioridades
- Que conocimientos/pericia/fortalezas clave se necesita
- Como encajan éstas con los conocimientos/pericia del grupo.

Como se dijo anteriormente, es más probable que grupos que trabajan en colaboración logren ganancias en el ámbito de la conservación pero frecuentemente existen varios mecanismos para lograrlo. Cada uno de estos mecanismos tiene sus ventajas y desventajas, dependiendo del contexto y del punto de vista. Algunos posibles mecanismos aparecen a continuación.

Figura 3: Tipos de relación que se establecerá con otras organizaciones

Estructura	Breve descripción	Ventajas	Desventajas
Red de Trabajo	Un arreglo informal primordialmente para incrementar las comunicaciones y el intercambio de información - que incluya buenas prácticas.	Permite incrementar la eficiencia porque la gente tiene una idea mejor sobre lo que los otros han hecho o están haciendo. Ustedes mantienen flexibilidad a nivel individual.	Requiere tiempo. Hay vacíos. No se coordina aún las actividades. Aún funciona la competencia.
Coordinación	Un sistema más formal según el cual existe un proceso de toma de decisiones.	Actividades más eficientes.	Requiere más tiempo. Los roles no son tan claros como cuando están bajo manejo.
Alianza	Por lo general, un acuerdo relativamente informal entre dos o más organizaciones para conducir trabajo conjunto con miras a lograr objetivos convenidos.	Se juntan las fortalezas de las organizaciones pero cada una de ellas mantiene su independencia. Una estructura más informal. Los roles podrían no ser siempre claros lo que podría dar lugar a que se asuma situaciones.	El proceso de desarrollo y manejo resta tiempo a la consecución del programa. La acción es menos controlada que bajo una estructura más formal. Los roles pueden no ser siempre claros y dar lugar a que se asuma situaciones.
Sociedad	Un arreglo constituido legalmente que involucra contratos entre dos o más partes.	Se establece claramente roles y responsabilidades. Se conviene y comprende la estructura de manejo. Debería constituir una forma efectiva de ampliar la pericia con que se cuenta.	Su establecimiento y conducción requieren una inversión mayor. Puede reducir la flexibilidad de cada uno de los miembros.

Sección 2: Sabiendo donde encajan

En medio del entusiasmo con que se debate el aspecto de la colaboración puede resultar fácil querer trabajar en colaboración con otros y comprometerse a trabajar juntos para lograr el mayor bien posible. Si bien hay muchos aspectos positivos en cuanto a abordar trabajo conjunto, es esencial que se analice cuidadosamente las consecuencias. De este modo podrá tomarse conciencia de las ventajas y podrá identificarse y evitarse escollos.

Todos quieren mostrar el mejor lado de su organización y pueden sentirse tentados a hablar demasiado sobre sus capacidades, lo que puede, sin embargo, constituir un gran problema si se lo expresa a colaboradores potenciales quienes, luego abrigarán falsas expectativas sobre la contribución que podrían prestar sus nuevos socios. Todo ello debido a que nadie querrá quedar mal admitiendo a sus nuevos socios que no pueden en realidad cumplir con sus demandas. Tales situaciones pueden conducir fácilmente a la desilusión. Asegúrense de no crear falsas expectativas - y sean cautos respecto a las afirmaciones no substanciadas de otros - especialmente si no han trabajado con ellos antes.

Puede también ser muy fácil para todos los que participan en un debate expresar una idea ligeramente diferente a la que se había convenido. Todos miramos las cosas a través del lente de nuestros propios concepciones, esperanzas y prejuicios. Es por lo mismo esencial que se exponga con claridad y por escrito los detalles de los convenios a los que se llegue con otras organizaciones, sea a través de un contrato formal o, por lo menos, de un Memorando de Entendimiento, que expongan claramente las metas y objetivos del arreglo, los roles y responsabilidades de todas las partes, las actividades planificadas, los arreglos sobre manejo y revisión, y una explicación clara sobre financiamiento. Algunas áreas que se deja sin tratar con frecuencia y por lo mismo causan problemas más tarde son arreglos sobre aspectos relacionados con comunicaciones, publicidad, y cualesquiera otros materiales que se genere.

Relaciones de trabajo reales entre organizaciones - más que entre individuos - toman tiempo en desarrollarse. En lugar de lanzarse directamente a una mega sociedad, deberían empezar con pequeñas iniciativas conjuntas y escalar hacia iniciativas más grandes una vez que se comprendan unos a otros y convengan en la mejor forma de trabajar juntos de manera efectiva.

En muchas áreas de operación, incluyendo a las sociedades, muchas cosas pueden ir mal. Es por lo mismo importante que al momento de hacer su planificación se incluya planes de contingencia de manera que si en un momento dado, ustedes o sus socios dejan de producir, esta circunstancia no conduzca inevitablemente al fracaso de toda la operación.

La colaboración es muy importante en el ámbito de la conservación pero hay que trabajar para conseguirla - y se la conseguirá solamente si la gente trabaja en forma abierta y transparente.

2.3 Mirando hacia un contorno más amplio

El sentido común indica que los proyectos serán siempre más efectivos si forman parte de un marco de trabajo más amplio en lugar de operar en el vacío. Adoptando un mayor acercamiento pueden asegurarse de que aún un proyecto pequeño contribuya a metas más grandes de conservación, y pueda, de esta manera, tener mejores oportunidades en áreas como la comunicación y el reconocimiento, así como mayores probabilidades de sustentabilidad y seguimiento. Al diseñar un proyecto podría constituirse en una tarea intimidante la identificación de proyectos que cumplen con prioridades de conservación ya identificadas en el contexto de las necesidades locales. A menudo tomará tiempo definir cuales son las áreas más importantes, y la expectativa local respecto de su capacidad podría ser muy grande.

- En un ejemplo, un grupo de personas propuso que un equipo que trabajaba en un proyecto pequeño debía tener a su cargo el establecimiento de reservas naturales, la búsqueda de empleo para todos como guardias de vida silvestre, y el estudio de las características del ciervo de pantano en la Delta del Paraná, en Argentina. Esta expectativa tuvo entonces que ser manejada con cuidado para evitar expectativas desalentadoras.



En algunos lugares, una estación de investigación podría, por ejemplo, tener objetivos propios en los que podrían encajar ustedes. A menudo existen también oportunidades que les permita tomar en cuenta planes existentes a nivel local, nacional y regional, y pueden asegurarse de que el proceso de planificación permita a su nuevo proyecto contribuir a cubrir las necesidades de otras iniciativas que ya han sido identificadas.

2.3.1 La Convención sobre Diversidad Biológica

La Convención sobre Diversidad Biológica (CBD, por sus siglas en inglés) se inauguró por primera vez durante la firma de la Cumbre de la Tierra que tuvo lugar en Río de Janeiro en 1992. A partir de entonces, 180 partes han ratificado esta convención. CBD expone un marco de trabajo que puede ser aplicado tanto a nivel internacional como nacional, e incluye una serie de artículos que enfocan medios para lograr las tres metas que propone la convención - conservación de la biodiversidad, uso sustentable de los recursos, y reparto equitativo de los beneficios que se obtiene de los recursos biológicos. Los países que se han convertido en partes de la convención están obligados a proveer informes con regularidad sobre el estado de su biodiversidad, así como sobre las acciones que están poniendo en marcha para asegurar una protección mayor de sus recursos naturales, en relación con los artículos que contiene la convención. Sin embargo, la primera obligación de las partes de la convención (bajo el Artículo 6) es la elaboración de un Estudio de País sobre la Biodiversidad y una Estrategia Nacional para la Biodiversidad y un Plan de Acción (NBSAP, por sus siglas en inglés). El proceso que conduce a NBSAO contiene dos documentos complementarios. El Estudio de País (o Evaluación de la Biodiversidad) establece un análisis detallado del estado actual de la biodiversidad y factores que la afectan, y NBSAP establece un plan de acción para brindar mayor protección a la biodiversidad del país.

Pueden bajar el texto de la Convención sobre Diversidad Biológica en <http://www.biodiv.org>

2.3.2 Estrategias Nacionales sobre la Biodiversidad y Planes de Acción

Se desarrolla Estrategias Nacionales sobre la Biodiversidad y Planes de Acción (NBSAPs, por sus siglas en inglés) con el fin de proveer un marco de trabajo integrado para conducir acciones orientadas a mejorar el estado de la biodiversidad que cubran un rango amplio de sectores tanto a nivel político como de la sociedad. Se desarrolla NBSAPs adaptando la planificación estándar en materia de biodiversidad, con el objeto de obtener participación amplia a través de todos los sectores, y de usar opiniones provenientes de un rango amplio de la sociedad sobre el valor, el uso y las prioridades futuras en materia de biodiversidad. El producto final que se obtiene a través del desarrollo de NBSAPs es una política sobre biodiversidad que el Ministerio correspondiente

deberá adoptar con el auspicio absoluto del gobierno. Establece principios y estrategias para la protección de la biodiversidad y propone, además, conducir acciones específicas, con un costo calculado, durante un período de tiempo establecido.

Se desarrolla NBSAPs a través de un proceso de consultas, análisis y asignación de prioridades, siguiendo, por lo general, las etapas siguientes:

- designar el equipo de trabajo y el comité directivo
- crear conciencia (entre el público y quienes toman decisiones)
- consultar (con amplios rangos de actores y sectores)
- revisar información (relacionada con biodiversidad, conservación y el contexto nacional)
- desarrollar un estudio del país (que documente el estado actual de la conservación de la biodiversidad)
- establecer metas, principios y objetivos para la estrategia
- desarrollar opciones para lograr los objetivos
- identificar restricciones y oportunidades vis-à-vis las acciones que se va a conducir
- revisar actividades existentes e identificar vacíos y superposiciones
- dar prioridad e identificar actividades que son necesarias
- desarrollar un plan de acción con presupuestos y lapsos de tiempo
- revisar un borrador que incluya a todos los sectores y racionalizarlo de ser necesario
- desarrollar propuestas (a gobiernos y donantes) para obtener financiamiento, de ser el caso
- publicar y difundir los NBSAPs
- obtener del gobierno respaldo y adopción
- establecer el equipo de trabajo que pondrá en marcha el proyecto, así como los mecanismos de apoyo
- monitorear, evaluar y revisar con regularidad los NBSAPs.

Demostrando que su proyecto contribuye a los NBSAPs, probarán claramente de que forma puede su proyecto asistir al gobierno de su país para que cumpla con sus obligaciones bajo la Convención sobre la Biodiversidad Biológica (CBD, por sus siglas en inglés).

No todas las actividades que se lista en un NBSAP son conducidas a gran escala, y un número de ellas podría ser considerado como acciones discretas a ser conducidas de manera adecuada a través de un proyecto pequeño o mediano. Cuando consideren desarrollar un nuevo proyecto, cabría que verifiquen si existe un NBSAP sobre el país en cuestión.

**Una lista de NBSAPs se encuentra a disposición en:
<http://www.undp.org/bpsp>**

Al revisar la relación entre su proyecto y el NBSCAP, deben considerar no solamente que habrá superposición entre las acciones que piensan ustedes llevar a cabo y las acciones que propone el NBSAP, sino también de que manera podría su proyecto vincularse con los objetivos más amplios de la estrategia.

2.3.3 Planes de Acción en Materia de Biodiversidad Local e iniciativas de la Agenda 21

A nivel local, la planificación del proceso para la elaboración de los NBSAPs nacionales ha conducido a la creación de Planes de Acción en Materia de Biodiversidad, a nivel regional o local. Dentro del marco de trabajo de los NBSAPs, proveen interpretación en un contexto más local, y permiten el establecimiento de prioridades locales respecto a sitios y a la protección de especies, así como desarrollo institucional y creación de conciencia. Planes de esta naturaleza pueden generar un nivel alto de sentimiento local de propiedad, y pueden ser genuinamente catalíticos en términos de acción comunitaria. Planes semejantes, cuando existen, pueden constituir una herramienta importante para ayudar en la selección de proyectos y en el desarrollo de actividades paralelas, atrayendo un gran nivel de entusiasmo a nivel comunidad.

De manera similar, las iniciativas en materia ambiental que se enfocan en la comunidad y que han sido generadas a través del proceso local Agenda 21, han obtenido resultados similares en términos de participación pública en actividades de proyectos. La Agenda 21 establece pasos convenidos con anterioridad que conducen al desarrollo sostenible, y está expuesta a nivel internacional, nacional y local. A nivel local, han tomado el liderazgo divisiones administrativas adecuadas para generar nuevos mecanismos. Estas divisiones ayudan a las comunidades a identificar sus propias prioridades en materia ambiental y dan pasos activos para mejorar sus condiciones ambientales. Constituyen, por lo mismo, otro marco de trabajo al que pueden vincularse proyectos que se enfocan en sitios.

Con frecuencia, es más difícil ubicar documentos de planificación a nivel local. Una búsqueda en Internet puede a veces ayudarles a ubicar documentos relevantes. O, para conocer los planes que existen en materia ambiental, podría valer la pena asignar tiempo para ponerse en

contacto con los departamentos gubernamentales que se ocupan de la planificación local, o con las ONGs. Metas para la biodiversidad o participación del público en el área ambiental generados a nivel local pueden a menudo ayudar en el desarrollo de un proyecto que concuerde con las prioridades y condiciones a ese nivel.

2.3.4 Vínculos con otras convenciones internacionales

La Convención sobre la Biodiversidad Biológica no es la única convención internacional que se relaciona con proyectos en el ámbito de la biodiversidad. Cuando planifiquen su proyecto, amerita que consideren en que forma las actividades que piensan conducir podrían contribuir hacia o vincularse con las prioridades y las metas de los siguientes convenios internacionales y regionales:

- Convención sobre el Marco de Trabajo de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (UNFCCC, por sus siglas en inglés)
- Convención de las Naciones Unidas para Combatir la Desertificación (UNCCD, por sus siglas en inglés)
- Convención Ramsar (sobre Humedales de Importancia Internacional, especialmente Hábitat de Aves Acuáticas)
- Convención del Patrimonio de la Humanidad (que concierne la
- Protección del Patrimonio Cultural y Natural del Mundo)
- Convención de Fauna y Flora Silvestres (CITES, por sus siglas en inglés) sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas
- Convención de Bonn (sobre la Conservación de Especies Migratorias y Animales Silvestres)
- Convención de Berna (sobre la Conservación de Hábitat Europeo de Vida Silvestre y Natural)
- Convención de Aarhus (sobre Acceso a la Información, Participación Pública en materia de Toma de Decisiones y Justicia, en el marco de Asuntos sobre el Ambiente)
- Directiva de la Unión Europea sobre 'Aves' (Directiva del Consejo de la Unión Europea sobre la conservación de aves silvestres - 79/409/EEC)
- Directiva de la Unión Europea sobre 'Hábitat' (Directiva del Consejo de la Unión Europea sobre la conservación de hábitat naturales y de fauna y flora silvestres - 92/43/EEC).

Cuando desarrollen un proyecto por primera vez, podría serles útil revisar los convenios y convenciones importantes que cubren a especies o áreas alrededor de las que aspiran a desarrollar sus actividades. Esto podría no solamente serles de ayuda para reducir el enfoque de su proyecto con el fin de que cubra prioridades identificadas a nivel interna-

Sección 2: Sabiendo donde encajan

cional, sino que les proveería, además, información útil sobre otras organizaciones o departamentos gubernamentales con los que podrían ponerse en contacto o vincularse. A través de búsquedas en Internet, se encuentra con frecuencia información sobre el estado o la ratificación y los puntos focales de estas convenciones, a nivel nacional. Los secretariados de las convenciones producen un número de documentos que listan sus especies y áreas focales y, por lo general, pueden acceder a estos documentos a través de Internet (páginas 165 - 167).

2.4 Aprovechando de la mejor forma lo que ofrecen otros grupos y organizaciones

Las diversas organizaciones establecen diferentes prioridades que reflejan sus metas elementales. Hay oportunidades claras para que establezcan vínculos entre su proyecto y las prioridades identificadas por tales organizaciones, y para desarrollar proyectos que complementen o contribuyan a la conducción de actividades en estas áreas de prioridad.

Las áreas protegidas podrían constituir una selección obvia en la que podrían enfocar su trabajo. En la mayoría de países un departamento gubernamental se responsabiliza por estas áreas. Es probable que exista una estructura regional y, por lo general, hay personal en el sitio que podría agradecer un ofrecimiento de ayuda, para conducir estudios y otras tareas de manejo. Muchas áreas protegidas reciben el apoyo de proyectos que conducen organizaciones de conservación, nacionales o internacionales.

Otro sector que provee fuentes valiosas de contacto son las universidades. Muchas de ellas tienen intereses establecidos en los campos de investigación y enseñanza en áreas importantes para la conservación.

Estar concientes de las prioridades clave de otras organizaciones a escala local, nacional e internacional podría serles útil. Es fácil tener acceso a información sobre las organizaciones y sus áreas de actividad de mayor prioridad a través de Internet, así como a través de material y publicaciones de promoción. Sin embargo, si desean información más específica, sería mejor que tomen contacto directamente con las organizaciones en cuestión. Abordando de manera más personal a las organizaciones clave, tanto locales como nacionales, pueden a menudo asegurar que exista una mejor comprensión no solamente de las actividades que de acuerdo con estas organizaciones necesitan atención prioritaria, sino también cuales ideas que generen su proyecto podrían vincu-

larse con las actividades que ya están siendo conducidas. Sin embargo, como siempre, estén concientes de los volúmenes de trabajo que maneja la mayor parte de las organizaciones que se ocupan de la conservación, y asegúrense de que sus pedidos de información sean claros y específicos y puedan ser atendidos de la manera más rápida y fácil posible.

Primero hagan su tarea. La gente encuentra mucho más atractivo aceptar ofertas de ayuda si éstas parecen provenir de alguien que demuestra que ya ha puesto algún empeño en mostrar que podría hacer una contribución genuina.

2.4.1 Otras fuentes de información

Varias organizaciones cuentan con información documentada en materia de conservación que se basa en hábitat, sitios o especies. La gama de prioridades que establecen diversas organizaciones puede ser algo confusa y no siempre mutuamente complementaria. Sin embargo, al desarrollar un proyecto que podría relacionarse con una de estas categorías, es importante tener en cuenta estas prioridades, en la medida de lo posible, y establecer vínculos con ellas.

WWF (<http://www.panda.org/>) ha dividido a toda la superficie de la tierra en varios cientos de eco-regiones y ha llevado a cabo evaluaciones sobre cuales son las especies de vertebrados que habitan en cada una de ellas así como el grado en el que los hábitat han sido modificados o han desaparecido.

Conservación Internacional (<http://www.conservation.org/>) ha seleccionado un número pequeño de regiones bastante grandes que son no solamente inusualmente ricas en especies endémicas sino que están también amenazadas en cuando a pérdida del hábitat. Se actualiza y mejora continuamente la información sobre estas dos evaluaciones que tienen lugar a nivel global.

En cuanto a especies de aves, BirdLife International se halla en el proceso de identificar los sitios de mayor importancia, a nivel global, para la conservación de las aves. Se conoce a estos sitios como Áreas Importantes para la Conservación de las Aves. En la mayor parte de los países existen, a nivel local, grupos de ornitólogos y conservacionistas que conducen este programa. Una vez más, ingresen a la página web de BirdLife (<http://www.birdlife.org>) donde encontrarán la información más actualizada que ha sido ya publicada así como información sobre progre-

Sección 2: Sabiendo donde encajan

sos obtenidos. WWF y UICN han identificado también áreas de importancia para las plantas en un proyecto denominado Centros de Diversidad de Plantas.

En lo relativo a especies, UICN publica la Lista Roja oficial, a nivel global. Esta lista documenta aquellas especies que se hallan en mayor riesgo de extinción, de acuerdo con criterios mundialmente convenidos. La Lista Roja se encuentra disponible en web (<http://www.redlist.org>) y tiene como soporte extensa literatura, en papel, cuyas referencias pueden encontrar en la página web. Grupos de especialistas de UICN incluyen a representantes de diversos países que se especializan en diversos taxones o temas. Revisando este material, podrían identificar a las especies que necesitan mayor atención y encontrar los nombres de personas y organizaciones que se interesan en estas especies.

La planificación integrada efectiva depende del acceso a, el manejo, y la difusión de la información. Por lo general, durante el desarrollo de su proyecto es importante que conduzcan una revisión prolija de programas y planes existentes en el campo en el que desarrollan su actividad. Usualmente, al comienzo del proyecto, constituye una inversión importante el tiempo que dediquen a consultas con un amplio número de organizaciones e individuos relevantes. Tienen mayor oportunidad de contribuir al éxito de la conservación en una escala más amplia, si logran que su proyecto entre a formar parte de la red de actividades que están siendo conducidas, e identifican vínculos y oportunidades con el fin de incrementar el valor de las actividades complementarias.

Sección 3: Planificando un proyecto

3.1 Introducción

En las páginas que siguen describimos los diversos pasos a seguir para planificar un proyecto, y ofrecemos una explicación sobre las herramientas más usadas que pueden ser de ayuda. Aunque el tiempo que toma dar cada paso difiere significativamente dependiendo del tamaño real del proyecto, los pasos a seguirse son acepados a nivel mundial y pueden ser aplicados a toda situación.

Un grupo muy pequeño (o un solo individuo) puede desarrollar fácilmente proyectos. Sin embargo, proyectos más grandes (y aquellos que podrían afectar a la población) necesitan extensa preparación a través de visitas al campo, estudios e involucrar a actores clave. Con frecuencia, la planificación puede llevarse en un taller para planificación de proyectos (ver Anexo 1, página 169). Hemos descrito los pasos más elaborados del proceso y confiamos en que la gente aprenderá su lógica aún si, en la práctica, la tarea puede ser llevada a cabo en forma más simple.

La planificación no es estática y quienes la llevan a cabo deben dar gran importancia a la labor de cuestionar continuamente los planes que elaboraron al comienzo, una vez que empiecen a contar con nueva información, o con las consecuencias de conclusiones a las que se llegó en los pasos previos. Si, por ejemplo, el grupo planificador ha decidido conducir un proyecto con objetivos y actividades y luego descubre que el presupuesto requerido es tan alto que sobrepasa la realidad (pero es imposible reducir los costos de las actividades planificadas) es importante que se de marcha atrás y se reconsidere el plan original. ¿Es posible reducir las actividades y aún así lograr los objetivos deseados? Si no lo es, no queda otra alternativa que hacer ajustes en la estrategia del proyecto reduciendo el alcance de los objetivos.

3.1.1 'De abajo hacia arriba' versus 'de arriba hacia abajo': los dos extremos de la planificación

Por lo general, podemos distinguir dos formas extremas de abordar la planificación. En materia de conservación, la planificación se lleva a cabo, a menudo, 'de arriba hacia abajo', si bien como veremos luego, este proceso no siempre constituye, necesariamente, la mejor manera de abordarla.

Sección 3: Planificando un proyecto

'De arriba hacia abajo'

- Los planes son formulados por quienes manejan el proceso y pasan luego a manos de los subordinados para ser puestos en marcha.
- Método que se usa a menudo en planes de desarrollo a gran escala o para definir la orientación estratégica de las organizaciones.
- Se basa en un número de especialistas que conviene en prioridades (tales como especies amenazadas a nivel mundial) y establece objetivos y propósitos a alto nivel.

'De abajo hacia arriba' (lo que se conoce a menudo como planificación participativa)

- Se elabora los planes involucrando la participación activa de los actores
- Se usa este proceso, por lo general, en proyectos comunitarios donde la participación de la comunidad local es crucial para el éxito del proyecto.

En la práctica, cada proyecto involucra las dos formas de abordar la planificación. La decisión de planificar usando en mayor o menor grado una u otra forma depende de las circunstancias del proyecto en cuestión y del tiempo y de los recursos de que se dispone. Se presenta a continuación algunas de las ventajas y desventajas que presenta la planificación 'de abajo hacia arriba'.

Los mejores planes incluyen, por lo general, una combinación de ambos procesos, y se combina la visión de la estrategia general con procesos totalmente participativos con el fin de obtener resultados sobre el terreno. Cualquiera sea la forma en que se planifique, es no obstante vital asegurar que todos quienes estén involucrados sientan que unidos pueden llegar a donde quieran llegar en la conducción de su proyecto.

Figura 4. Comparación de las ventajas y desventajas de los procesos de planificación 'de abajo hacia arriba' y 'de arriba hacia abajo'

<p><i>Ventajas de la planificación 'de abajo hacia arriba'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ se comprende mejor la situación real ■ el plan es de propiedad local ■ hay mayor oportunidad de abordar problemas locales ■ los actores principales comprenden los roles que desempeñan ■ los actores principales comprenden los objetivos del proyecto ■ hay compromiso entre varios actores 	<p><i>Desventajas de la planificación 'de abajo hacia arriba'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ toma tiempo ■ es costosa ■ hay potencial para crear expectativas no realistas ■ la forma de abordar depende en gran escala de los individuos materia de consulta ■ presenta el riesgo de inclinarse hacia aquellos individuos o decisores que adoptan la posición de voceros
<p><i>Ventajas de la planificación 'de arriba hacia abajo'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ es por lo general más rápida ■ es menos costosa ■ podría ser suficiente para alcanzar objetivos a alto nivel 	<p><i>Desventajas de la planificación 'de arriba hacia abajo'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la calidad del plan depende en gran parte de la experiencia de pocos individuos ■ los actores podrían no comprender sus roles y responsabilidades ■ los actores principales podría no querer compartir o comprender el objetivo del proyecto ■ podría pasarse por alto los intereses, los problemas y el potencial de los actores

3.2 Participación de los actores

En muchos casos, la clave de un proyecto exitoso radica en la participación desde el comienzo.

En toda referencia que se haga sobre los actores encontrarán sin duda el término 'participación'. La participación tiene diferentes significados para diferentes personas. Para algunos, participación significa simplemente mantener a todos los involucrados informados, pero no incluirlos en la planificación del proyecto lo que, en términos más precisos, podría ser descrito más bien como comunicación. Otros insisten en que la verdadera participación requiere que todas las personas se involucren totalmente en cada una de las etapas de planificación, puesta en marcha, monitoreo y evaluación.

Los actores son personas u organizaciones que afectan directa o indirectamente al proyecto que se propone conducir. Actores son, por lo general, los socios del proyecto, los grupos hacia los que va dirigido (v.g., las personas que esperan recibir beneficio directo del proyecto o las personas cuyas actitudes deberán cambiar a través de las actividades del proyecto, tales como la creación de conciencia pública), quienes auspician el proyecto, quienes se oponen al proyecto, etc.

3.2.1 ¿Qué importancia tienen los actores?

Para que un proyecto tenga oportunidades realistas de alcanzar el éxito, es imperativo que los actores importantes se hallen involucrados en el proceso de planificación. Aún a un nivel muy básico (por ejemplo un pequeño proyecto de investigación conducido por un estudiante), debe tenerse en cuenta los objetivos, los intereses y las expectativas de los actores, lo que podría ser tan fácil como asegurarse de que la comunidad local comprenda y acepte la conducción del trabajo de campo.

La gente marginada (quienes viven y trabajan en consonancia con la tendencia que impera en el área en términos de economía) tiene a menudo un impacto profundo y desproporcionado en cuanto al ambiente pues depende, por lo general, de la utilización mucho más directa de los recursos naturales.

Los planificadores deben, por lo mismo, asegurarse de que sus intereses y necesidades sean tomados en cuenta. El conocimiento nativo es a

menudo invaluable y la gente de la localidad tiene un conocimiento profundo de su ambiente natural. Por ejemplo, los agricultores experimentan a menudo hasta encontrar el mejor sistema agrícola y saben lo que da y no da resultado en su medio.

Debe tomarse en cuenta los valores y creencias de la gente de la localidad.

A !Kô Bushman podía identificar por nombre a 206 de 211 variedades de plantas. Podía además trazar distinciones entre diferentes tipos de plantas con mayor fineza que los taxónomos profesionales para los que trabajaba. En otro estudio, miembros de la tribu Hanunoo de Filipinas podían identificar a 1.600 especies, es decir, a 400 especies más de las que habían sido previamente registradas en un estudio botánico sistemático.



Cita de H.Meltrick (1993): Investigación Agrícola Orientada hacia el Desarrollo: Un Libro de Texto de ICRA. Konink Lijke Bibliotheek, Den Haag

En un proyecto a mayor escala, la introducción de prácticas de manejo sustentable para un área de biodiversidad importante requiere no solamente especialistas en el manejo de la conservación sino además ecólogos para la elaboración de inventarios, especialistas en la creación de conciencia pública, un departamento de publicaciones para la producción de hojas volantes, folletos y otros. Debe identificarse a esta gente, de alguna manera, a través del proceso de planificación. Los proyectos afectan a menudo a varios departamentos gubernamentales o a grupos de gente que actúan a nivel local, regional y nacional. Para que un proyecto tenga éxito, es imperativo estar concientes de los puntos de vista de una gama de actores importantes.

Diversos actores tendrán diversos puntos de vista y prioridades. Mientras los conservacionistas mostrarán interés en mantener y mejorar el hábitat silvestre como por ejemplo el bosque, un agricultor que vive cerca de una reserva de bosque se preocupará sobre el hecho de que los elefantes arrasan sus cultivos con regularidad y destruyen, por lo tanto, su medio de vida. Las mujeres de la misma comunidad mostrarán interés en tener fácil acceso a la leña. Los artesanos locales lamentarán el hecho de que su especie preferida de madera se halla desapareciendo, en tanto que un productor de aceite de palma querrá reemplazar al "bosque no productivo" con palmas. Por lo mismo, la pregunta clave

Sección 3: Planificando un proyecto

que debe contestarse un planificador es '¿de quién es el problema que va a solucionar el proyecto?'

Sea que formen parte de un equipo de trabajo pequeño o de un grupo grande que pudiera involucrar a muchos pobladores, la meta más importante de la planificación participativa constituye el desarrollo de un entendimiento común, tanto de la situación que piensa cambiarse como de los objetivos del proyecto. Por lo mismo, la planificación participativa aborda las preocupaciones a través de los procesos ya descritos tanto 'de arriba hacia abajo' como de 'abajo hacia arriba', y debería conducir hacia un verdadero compromiso entre actores.

La meta de los proyectos debe ser conseguir un equilibrio entre los diferentes puntos de vista de los actores, pero vale la pena reconocer que a veces esto no será posible o apropiado. Sin embargo, aún cuando no todos los puntos de vista puedan ser incorporados, el simple hecho de estar concientes de que existen puede ayudar a mejorar el plan del proyecto.

3.2.2 Como identificar a los diversos actores

La identificación de los actores tiene dos lados: tener una comprensión clara de quienes son los principales actores, y comprender su valor, sus creencias, sus problemas y actitudes en el contexto de un proyecto. La identificación de los actores les proveerá además un conocimiento adecuado de quienes deberán estar involucrados directamente en la planificación del proyecto.

Los actores internos (v.g., aquellos a ser incluidos en la posible sociedad de un proyecto) son relativamente fáciles de identificar. Para ahora deben ya tener una buena idea sobre los objetivos, fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y de los socios del proyecto (ver sección 2), y la idea inicial del proyecto debería darles suficiente poder para discernir que conocimiento especializado se requerirá para poner en marcha el proyecto. Los actores internos (v.g., aquellos que probablemente observarán desde afuera al proyecto pero que podrían ser afectados por él o tener otros intereses en cuanto a sus resultados) son mucho más difíciles de identificar. La primera tarea (que es a menudo pasada por alto) consiste en encontrar, en la mayor medida posible, donde radica la diferencia entre sus actores. No es suficientemente bueno, por ejemplo, simplemente limitar la definición entre los pobladores que habitan alrededor de un parque nacional y 'la gente del lugar'. Es pro-

bable que existan grandes diferencias entre este grupo de personas y la meta debería ser, en la medida de lo práctico, definir a grupos homogéneos con características similares.

En su forma más simple, la gente que conoce muy bien la situación del proyecto puede simple y rápidamente preparar la lista de actores importantes y analizar sus características en forma de un análisis de actores (ver más adelante). Sin embargo, sucede a menudo que los planificadores necesitan analizar la situación en el campo. En el caso de proyectos simples, podría ser suficiente consultar con los informantes clave, individuos que conocen bien la situación local, maestros de la localidad y líderes religiosos. Proyectos más grandes requerirán estudios detallados más especializados para comprender a cabalidad el entorno socio-económico del proyecto.

Es evidente que el método más directo para involucrar a los actores consiste en incluir/comprometer a todos quienes estén directamente involucrados en la planificación del proyecto. Si bien este método es factible en el caso de algunos proyectos pequeños, si hay un gran número de personas involucradas es desde todo punto de vista imposible emplearlo. Deberán, por lo mismo, consultar directamente con cada grupo de actores a través de encuestas formales y/o informales y grupos de discusión, o a través de herramientas de participación similares. La planificación verdaderamente participativa requiere pericia especial en dinámica de grupos, visualización, técnicas para la conducción de entrevistas y de facilitación (y, por lo mismo, requiere la contribución de un especialista).

3.2.3 Como identificar a los diversos actores

El reto consiste en tomar en cuenta los puntos de vista y las acciones de estos grupos específicos. Los objetivos e intereses de la gente, de los grupos sociales o de las instituciones que participan en un proyecto o a quienes afecta el proyecto deben ser siempre incluidas en la planificación a través de un análisis de actores. Se da este paso generalmente durante un taller de planificación, luego de haber llevado a cabo un análisis concienzudo de la situación en el campo.

Sección 3: Planificando un proyecto

Los objetivos del análisis de actores son los siguientes:

- listar y caracterizar a los actores principales
- comprender sus roles y responsabilidades presentes y potenciales
- entender sus intereses, miedos, problemas y potenciales
- llegar a conclusiones para la planificación del proyecto.

Lista de actores principales

Este paso consiste en una simple recolección de nombres de grupos relevantes. Existe a menudo un gran número de actores involucrados. De manera especial, se recomienda por lo mismo agrupar a los actores en grupos homogéneos con características, problemas e intereses similares. Por otro lado, debe ponerse especial cuidado en no juntar a grupos diferentes. Aún juntar a grupos de conservación podría, por ejemplo, no ser suficiente - cada grupo bien podría tener su propia perspectiva particular sobre un asunto dado. Siempre refiéranse a la idea original del proyecto para verificar si un grupo constituye realmente un actor principal o no, lo que podría con frecuencia convertirse en un proceso interactivo - una vez que han armado su plan de proyecto inicial y han desarrollado un enfoque más claro de lo que este proyecto lleva a cabo, probablemente deberán reconsiderar su análisis de actores para identificar otros actores adicionales relacionados.

Análisis de actores

El segundo paso consiste en analizar a cada grupo de actores en términos de sus características, impacto y relación con el proyecto. Hay muchas maneras diferentes de llevar a cabo un análisis de actores. Recomendamos que los grupos de planificación convengan en los encabezados bajo los que será analizado cada grupo. Estos encabezados incluyen de manera convencional: características principales tales como estructura social, intereses (lo que les estimula), impacto en la situación actual, temores y expectativas.

Recomendaciones y asignación de prioridades

De acuerdo con el análisis descrito en el párrafo anterior, el grupo planificador deberá convenir en una recomendación respecto de como deberá abordarse los resultados del análisis y que prioridad deberá darse a su puesta en marcha.

Sería necesario presentarse los resultados del análisis en forma de un breve resumen y resultados. Una tabla simple que podría ser incluida en el documento de planificación podría ser suficiente. A veces los donantes solicitan una descripción más detallada de los actores. Se ofrece un extracto de un análisis de actores en las páginas 40 y 41 (como Figura 5).

Sección 3: Planificando un proyecto

Figura 5: Parte seleccionada de un análisis de actores que se relaciona con un proyecto cuyo fin es desarrollar un plan de acción para una población de buitres que está declinando; algunos actores podrían tener puntos de vista negativos respecto al proyecto y es necesario comprender sus posiciones con el fin de conducir el trabajo en la dirección correcta; diversos actores presentan diversos grados de contribución e impacto potenciales y podrían ser involucrados en el proyecto de diferentes maneras; se necesitaría la presencia de representantes de todos los grupos principales para que formulen un plan con buenas oportunidades de obtener éxito

<i>Actor</i>	<i>Características</i>	<i>Intereses principales</i>	<i>Impacto en la situación</i>	
Tomadores de decisiones	Puesto temporal a alto nivel de mucha influencia	Satisfacer las necesidades de la gente, re-elección	Apoyo de las comunidades agrícolas, poca conciencia en materia de conservación	
Departamentos gubernamentales en el área de la conservación	Influencia limitada, experiencia en conservación en el lugar, con personal adecuado, baja en financiamiento	Conservación de la biodiversidad	Concientización limitada	
ONGs de conservación, a nivel nacional	Motivación alta, falta de capacidades y recursos	Conservación de la naturaleza	Monitoreo del problema, concientización pública	
Científicos en el ámbito de la investigación	Provenientes de universidades, bien capacitados, altamente motivados	Mejora de sus conocimientos, obteniendo fondos para investigación	Causas investigadas sobre la disminución de la población	
Importantes ganaderos	Organizados en una asociación, con influencia	Incrementar el área de pastoreo, maximizar la producción y los ingresos	Envenenamiento accidental y deliberado	

	<i>Interés/temores/ expectativas</i>	<i>Relación con el proyecto</i>	<i>Impacto potencial</i>	<i>Recomendaciones</i>	<i>Prioridad</i>
	Acogen la publicidad positiva, temen que el proyecto pueda obstaculizar el desarrollo	Auspiciantes potenciales	Alto	Mantenerlos informados	***
	Querrían tomar el liderazgo, colaboración del personal	Socios del proyecto	Crítico		***
	Colaboración en cuanto a pericia	Colaboradores	Alto		***
	Acogerían ser involucrados	Colaboradores	Mediano	Sub-contrato	**
	Temen que el proyecto podría detener el envenenamiento de depredadores	Oponentes potenciales	Crítico	Desarrollar maneras alternativas de abordar el control de depredadores, elevar el grado de conciencia, considerar la puesta en vigencia de la ley	***

3.3 Análisis del problema

Con toda probabilidad, este es el paso más importante durante la fase de la planificación del proyecto. El objetivo del análisis del problema es brindar una imagen lo más precisa posible de la situación que intenta abordar el proyecto. En muchos casos (particularmente en cuanto a pequeños proyectos de investigación) el problema podría ser lo suficientemente claro como para ser presentado, por escrito, en una exposición única. La exposición de un problema deberá incluir, como mínimo:

- la descripción de la situación que necesita cambiarse (el problema), tanto cualitativa como cuantitativamente
- análisis cualitativo y cuantitativo sobre cuales son los actores más afectados, y de qué manera
- explicación de la(s) causa(s) del problema
- descripción de las consecuencias (efectos) del problema.

Parecería obvio pero es imposible idear las soluciones a menos que hayan identificado con precisión los problemas que desean abordar y los factores que los causan. Encontrarán más adelante un ejemplo ficticio de la exposición de un problema que ilustra la clase de puntos que deberán incluir.

El clareo de los bosques para obtener leña y mantener cultivos que producen ingresos en dinero efectivo han dejado al valle con apenas un 10% de su cubierta boscosa original. Estos bosques acogen a un territorio restringido de aves, de las cuales tres especies son amenazadas a nivel mundial. El clareo continuo aumenta el asilamiento de los fragmentos de bosque que sobrevive lo que podría ocasionar que no sea viable la presencia de especies de menor dispersión.

Unas 40 familias viven en pequeños villorios en el valle y sus ingresos provienen de cultivos que producen ingresos en dinero efectivo. Un negocio floreciente de eco-turismo que opera en las laderas inferiores atrae a visitantes en rara ocasión porque el área es de difícil acceso desde el sitio más cercano donde el turista encuentra alojamiento y queda a una distancia de 50 kilómetros. Las gentes del lugar tienen un ingreso per capita muy bajo y el clareo del bosque continúa proveyendo la única opción que tienen a su disposición al momento para suplir su ingreso. La pérdida total del bosque constituiría una pérdida importante para la biodiversidad, no solamente en términos de aves sino también, probablemente, de otros taxones.



Asegúrense de identificar problemas reales existentes. Traten de referirse a las causas básicas de mayor importancia, cada una de las cuales constituye en sí un problema.

Pueden identificar problemas si recurren a listar todos los aspectos de mayor importancia. Si los colocan bajo grupos con nombres y proceden luego a identificar un problema común a todos los grupos, esto podría servirles para identificar muchos problemas de manera simultánea.

Debe recordarse, sin embargo, que esto puede conducir a identificar problemas sin considerar como podrían estar vinculados causalmente. Una técnica alternativa es establecer los vínculos causales determinado el punto común donde comienza el problema. A esto se denomina un "árbol de problemas" o una red de trabajo que se ocupa de abordar problemas.

3.3.1 El "árbol de problemas"

Cuando los problemas no son lo suficientemente simples u obvios de manera que permitan su exposición clara, recomendamos una forma de abordarlos que ha sido ya probada y que se conoce como un análisis de problemas presentado en forma de árbol. Si bien esta técnica es particularmente relevante a proyectos complejos, recomendamos que los planificadores consideren elaborar un "árbol" simple aún en el caso de proyectos pequeños. Los objetivos del análisis de la estructura de problemas son los siguientes:

- presentar un panorama de la situación presente que muestre vínculos entre diferentes aspectos
- identificar los problemas de mayor importancia de esta situación desde el punto de vista de los actores
- visualizar en una red de trabajo las relaciones entre los problemas como relaciones de causa-efecto
- desarrollar una base sistemática para los objetivos de la red de trabajo.

Recuerden que los niveles de jerarquía en cuanto al "árbol", son relativos: cada problema constituye tanto la causa de un problema como el efecto de otro.

Pueden identificar problemas escribiendo cada uno de los aspectos importantes en hojas de papel o tarjetas separadas. Por favor recuerden los roles de visualización (ver Anexo 2): se permitirá una sola idea por hoja de papel o tarjeta. Pueden pegar todas estas hojas de papel o tarje-

Sección 3: Planificando un proyecto

tas en una pared de manera que todo el grupo pueda considerarlas y debatir sobre las ideas expuestas en ellas.

Para edificar un árbol de problemas, hagan que cada persona del grupo escriba en una tarjeta lo que piensa constituye un problema nuclear a nivel proyecto. Verifiquen la realidad sobre lo expuesto: ¿cuentan con los recursos/la pericia para resolver el problema? Coloquen entonces todas las tarjetas en la pared y diluciden si el grupo considera que cualquiera de los problemas es causal de otro y, de ser así, arréglennlos de manera que puedan visualizar la relación causa-efecto (ver 3.3.1). De esta manera pueden convenir en un problema inicial que de alguna forma constituya el centro de su proyecto futuro. Sin embargo, no se detengan en argumentos sobre cual es el problema más importante. Todos los problemas son igualmente importantes. Su posición jerárquica no tiene mucho que decir en cuanto a su importancia.

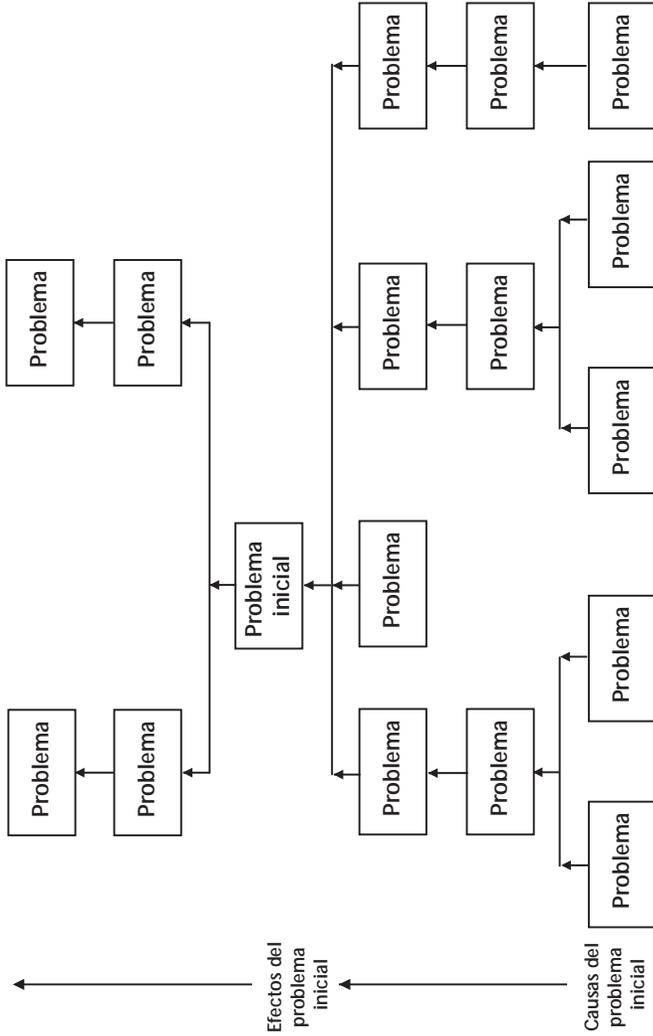
Una vez que hayan identificado el problema inicial, tomen todas las tarjetas de la pared y pidan al grupo que considere lo que piensan constituyen las causas directas más importantes relacionados con el problema.

Identifiquen los problemas con claridad, así como las relaciones causales entre ellos: ésta constituye la etapa más importante en la planificación de un proyecto.

Es crucial que sean estrictos al momento de preguntarse cuales son los factores que causan directamente la presencia del problema inicial. Deberán observar entonces cómo pueden éstos relacionarse entre si y, a su vez, cuales son las causas que conducen a cada uno de ellos.

Su "árbol de problemas" surgirá al arreglar las tarjetas de manera jerárquica (como las raíces de un árbol). Aquellas que constituyen las causas de su problema inicial son colocadas en la parte inferior. Aquellas que constituyen sus efectos son colocadas en la parte superior (como se ve en la Figura 6).

Figura 6: "Árbol de problemas": cada problema constituye tanto causa como efecto en relación con los problemas que se encuentran, en la parte superior y en la parte inferior, respectivamente



Sección 3: Planificando un proyecto

Procedimiento

Si recuerdan los puntos siguientes, el análisis de problemas debería ser más fácil.

- Comiencen siempre por convenir en un problema inicial.
- Procedan luego con la identificación de las causas **directas** del problema inicial
- Continúen con la identificación de las causas directas de cada una de las causas señaladas arriba
- Procedan con la identificación de los efectos **directos** del problema inicial
- Cada uno de los problemas de mayor importancia podría tener varias causas y cada una de ella, a su vez, podría tener varias otras causas (y así sucesivamente)
- Traten de evitar estancarse en análisis complejos sobre cada posible conexión entre problemas - simplemente pregúntense '¿cuáles son los vínculos causales de mayor importancia?'
- Encontrarán a veces un factor que constituya una causa significativa de varios problemas de mayor importancia, pero traten de seleccionar lo que consideren constituye su consecuencia más importante y luego colóquenla jerárquicamente en donde deba estar. Si deciden que efectivamente esta causa es de tanta importancia en relación con más de un problema importante que escoger una sola conexión implicaría pasar por alto aspectos potencialmente importantes, entonces simplemente inclúyanla en cada una de las jerarquías que consideren relevantes.
- Con relación a cada uno de los problemas que identifiquen, pregúntense si constituyen una causa de su problema inicial o su efecto (v.g., es decir, lo que causa su problema inicial). En cuanto a los efectos que identifiquen, arréglennlos de manera similar en forma jerárquica de manera que la lógica de causa-efecto fluya en una sola dirección - de la parte inferior de la pared hacia la parte superior.
- Recuerden que un problema no significa falta de solución sino la existencia de una situación no deseada. Si se encuentran utilizando las palabras 'falta de....' o 'insuficiente....', replantéenlo. Traten de ser más precisos al identificar el problema real de fondo.

Imagínense una situación en la que han identificado un problema de importancia según el cual 'la producción local de cultivos es baja'. La exposición de un problema causal que indica 'falta de un equipo adecuado de irrigación' (no importa cuán cierta pueda ser como exposición independiente) no será entonces muy útil para ayudarlos a comprender las causas del problema original. En realidad, en este punto, no podrían estar seguros de la razón por la que la producción local de cultivos es baja - podría sin duda estar conectada con el abastecimiento de agua pero podría, así mismo, ser causada por una gama amplia de otros factores (v.g., infertilidad o erosión del suelo, malas técnicas de cultivo).

Sin embargo, si tienen la certeza de que el agua constituye un punto crítico, entonces la exposición del problema en el sentido de que 'las plantas son afectadas por la sequía' constituiría una exposición de causa del problema mucho más precisa y útil. Comenzar a hablar en este punto de la falta de un equipo adecuado de irrigación (antes de que los problemas hayan sido analizados con propiedad) sería juzgar de antemano las soluciones potenciales. Aún si se comprobara que la sequía constituye el problema mayor, podría haber toda una gama de diversas soluciones (adicionales al equipo de abastecimiento de agua), que



incluya dedicarse a otros cultivos o variedades más resistentes a la sequía, cambiar las técnicas de irrigación existentes para usar de mejor forma el agua de que se dispone, etc.

- Si cuentan con un número suficiente de personas, sepárenlas en sub-grupos para que examinen cada una de las causas directas del problema inicial, de mayor importancia. Cada sub-grupo puede luego informar al grupo, y puede entonces procederse a tratar el asunto, a ese nivel, y buscar formas de mejorar la situación basándose en los resultados obtenidos.
- Es importante asegurar que el "árbol de problemas" muestre de manera clara y objetiva las relaciones entre factores, y que todos los presentes comprendan y convengan ampliamente en el contenido y la estructura. Una buena manera de lograrlo es haciendo que cada uno de los sub-grupos re-examine los resultados de uno de los otros sub-grupos y luego presente su informe al grupo.
- Una vez que hayan diseñado un solo "árbol de problemas", se abrirá, por lo general, un período necesario de debate para identificar áreas donde ha habido superposición u omisión. Es necesario que todos se sientan cómodos con la estructural general y convengan en que ésta

Sección 3: Planificando un proyecto

refleja con precisión todos los análisis que se ha reunido sobre problemas y relaciones causales. Este proceso puede tomar un tiempo considerable. Pero es conveniente hacerlo dado el conjunto complejo de problemas. El tiempo que se dedique a solucionar el "árbol de problemas" será tiempo bien empleado porque solamente cuando tengan un conocimiento claro de los vínculos causales podrá identificarse las mejores soluciones.

3.4 Objetivos

Objetivos son manifestaciones de como desean que luzca el mundo cuando hayan solucionado un problema en particular. En el caso de un proyecto pequeño, podría definirse los objetivos partiendo directamente de la exposición de los problemas.

En la planificación de proyectos se presenta a los objetivos, de manera convencional, siguiendo esta jerarquía (para encontrar definiciones vea 3.6.1).

Cada proyecto debe tener:

- 1 objetivo general
- 1 propósito
- de 4 a 10 resultados, aproximadamente
- de 4 a 10 actividades por resultado, aproximadamente.

Es necesario que cada objetivo sea puesto por escrito en una exposición de una sola página indicando el estado que se desea obtener en el futuro. Los objetivos deben ser Específicos (S), Medibles (M), Logrables (A), Realistas (R) y estar Enmarcados dentro de un Período de Tiempo (T) (objetivos SMART, por sus siglas en inglés). En la elaboración de planes de proyecto es práctica común usar el participio pasado para formular una meta general, el propósito del proyecto y los resultados, v.g., 'la conservación del estado de una especie es mejorada', de manera que su objetivo describa como lucirá el mundo cuando usted lo haya logrado. En cuanto a actividades, usamos de manera convencional el tiempo presente activo, v.g., 'monitorear a la población de especies'.

3.4.1 El "árbol de objetivos"

En el caso de proyectos más complejos que requieren ser abordados a través del "árbol de problemas", recomendamos recurrir al "árbol de objetivos". En el primero, se vincula a los problemas en una relación causa-efecto que se convierte luego, en el "árbol de objetivos" en una relación medios-fin (ver Figura 8). Comenzando con el problema inicial que aparece en el centro del "árbol de problemas" ya terminado, se reformula cada problema con una declaración positiva (un objetivo). Estas declaraciones positivas u objetivos pueden con frecuencia réplicas de los problemas expuestos, particularmente cuando los problemas han sido definidos con claridad y precisión.

Es necesario exponer los objetivos, por escrito, en una sola frase que describa el estado futuro que se desea obtener. Los objetivos deben ser sujetos a logro desde un punto de vista realista (pero no estar necesariamente restringidos por las limitaciones del proyecto que están planificando en ese momento). Tales objetivos podrían convertirse en una meta que querría alcanzarse a largo plazo.

La exposición de algunos problemas podría no tener un equivalente significativo en relación con los objetivos expuesto. Es evidente, por ejemplo, que el problema 'sequía frecuente', no corresponda al objetivo 'sequía menos frecuente' y los planificadores deberán encontrar entonces alternativas que hagan sentido, tales como 'introducción de cultivos resistentes a la sequía'.

La mejor manera de elaborar un "árbol de objetivos" es usando tarjetas de visualización (Anexo 2). El taller completo conviene en el objetivo inicial (v.g., el objetivo que se deriva del problema inicial) y conviene en el conjunto de objetivos que se encuentran inmediatamente debajo, usando las causas directas del problema inicial como medios directos para lograr el objetivo inicial. Verifique la lógica: ¿son los 'objetivos que conducen al objetivo inicial' suficientes y necesarios para lograr este 'objetivo inicial'? Revisen y añada datos, de ser necesario. El grupo se divide entonces en sub-grupos, y cada sub-grupo reformula los problemas que se encuentran debajo de uno o dos de los conjuntos de los objetivos que conducen al objetivo inicial.

Una vez elaborada la estructura completa del "árbol de objetivos", el equipo de trabajo deberá evaluar si es lo suficientemente completa y añadir más objetivos de ser necesario. Es importante reconocer que es posible que sea necesario añadir nuevos objetivos a aquellos que se

Sección 3: Planificando un proyecto

han derivado de la exposición de problemas, como resultado de la estructura de objetivos adoptada. Estos objetivos podrían ser necesarios para lograr los objetivos de mayor importancia aunque no se vinculen directamente con las causas del problema original que buscan abordar. Por lo mismo, en nuestro ejemplo sobre aves marinas de la Isla del Tesoro (ver figuras 7 y 9), las actitudes del público hacia los gatos salvajes no formaban parte de las causas del problema inicial. Sin embargo, será esencial asegurar el logro del objetivo en una isla donde las aves marinas no estén sujetas a la depredación de los gatos salvajes, obteniendo la cooperación y un gran apoyo público, a nivel local, para conducir el programa de erradicación.

Ejemplo de un "árbol de problemas" en preparación (ver Figura 7, página 52)

El estado de varias especies de aves marinas que se reproducen en una isla oceánica se ha reducido y está muy por debajo de su tamaño poblacional histórico. El problema central constituye el impacto que causan los animales introducidos, pero existen cadenas de vínculo. Por ejemplo, las poblaciones de ratas exóticas se suman en parte a los gatos salvajes cuando éstos no se alimentan de aves marinas. A su vez, las ratas hallan sustento en los botaderos de basura cuando no se alimentan, también, de aves marinas, sus huevos, o polluelos. Existen además problemas mayores como resultado del exceso de pesca mediante el uso de sedal y, posiblemente, de los efectos del cambio climático. El árbol de problemas permite una visualización simple de estos problemas y ayuda a definir proyectos potenciales.



Ejemplo de un árbol de objetivos que se deriva de un árbol de problemas (ver Figura 9, página 56)

Tiene exactamente la misma estructura del árbol de problemas. Cada problema vuelve a ser incluido como un objetivo, lo que constituye la descripción de un estado futuro ideal. Una vez más, existe jerarquía a los niveles más importantes, los objetivos describen el estado que se preferiría lograr en el futuro en cuanto a poblaciones marinas. A niveles aún más importantes, aparecen algunos elementos que podrían fluir partiendo de las poblaciones de aves marinas tales como el potencial para desarrollar cultivos de guano o de promover el turismo de naturaleza silvestre. A niveles menos importantes, encontramos situaciones a las que preferiríamos llegar en relación con algunos de los problemas. En algunos casos, éstos se aproximan mucho a acciones aisladas que sería necesario implementar (instalación

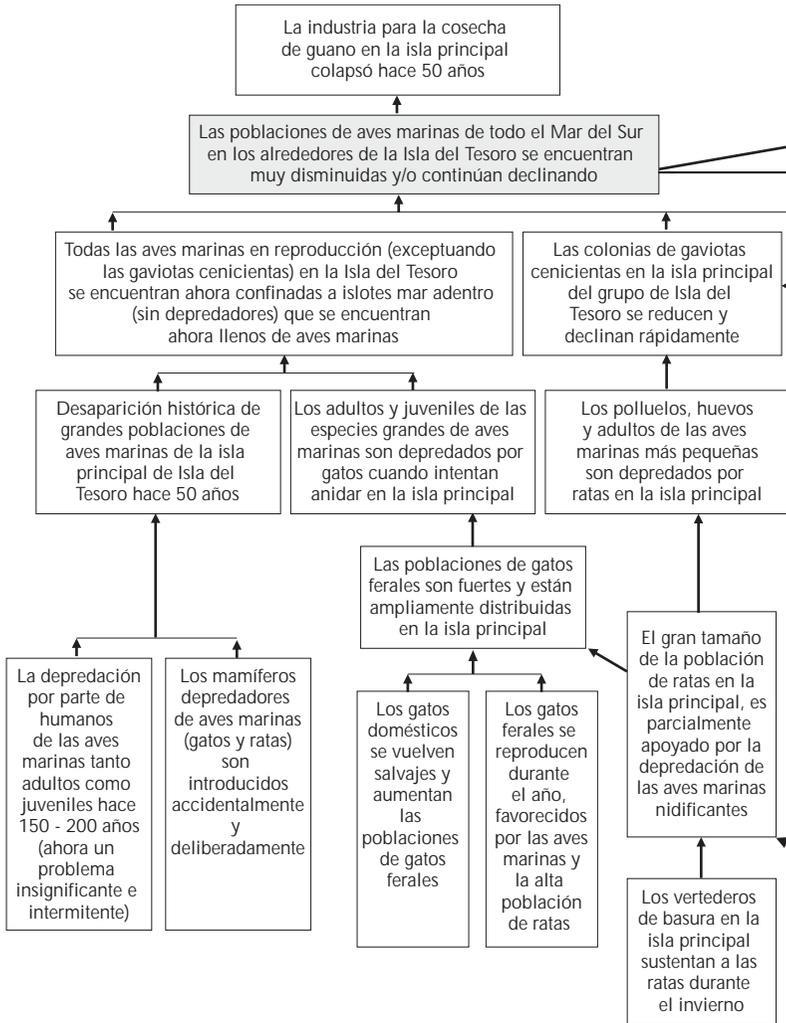


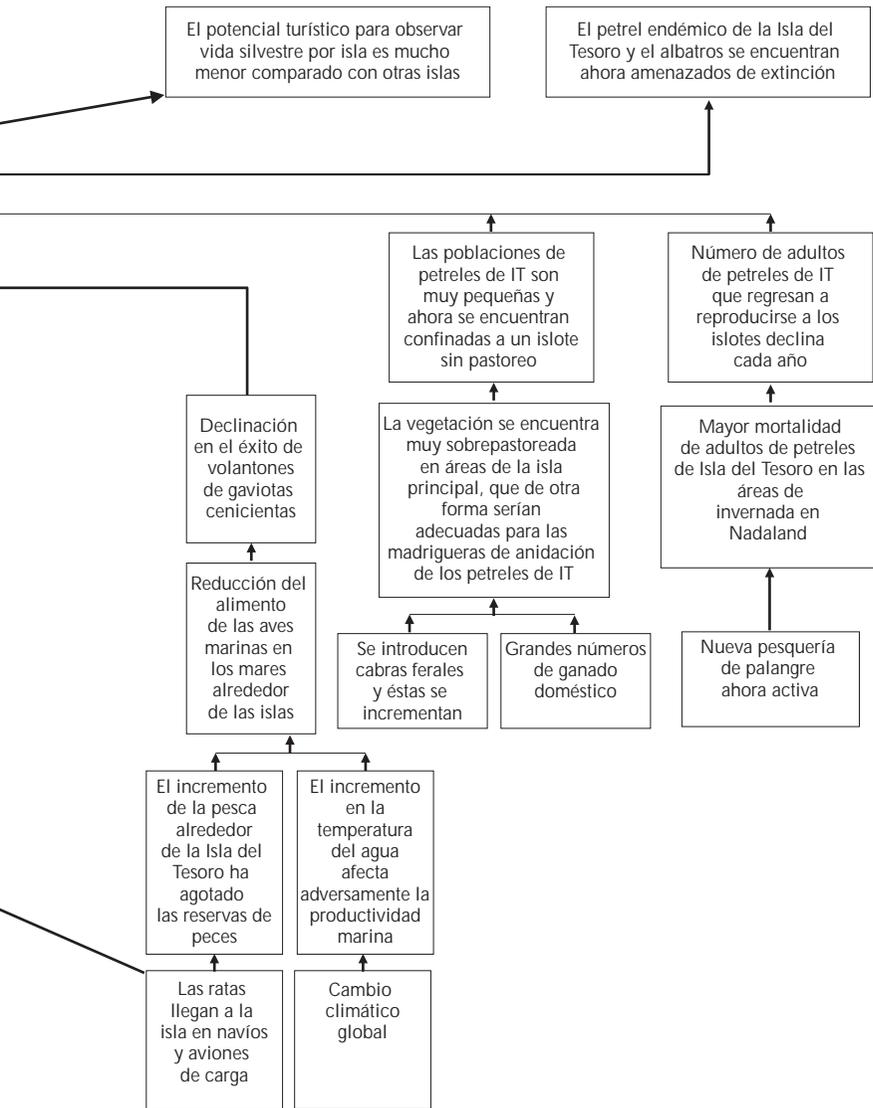


de incineradores de basura). En otros casos, se necesitará llevar a cabo un conjunto de acciones más complejas a fin de lograr objetivos tales como minimizar las causas del cambio climático.

Sección 3: Planificando un proyecto

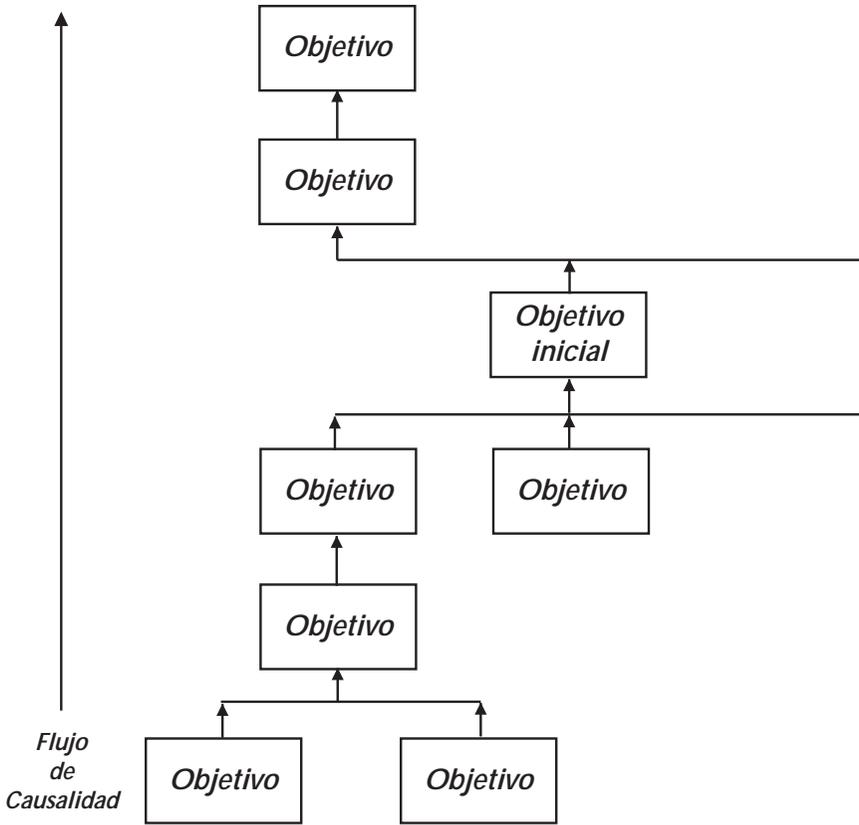
Figura 7. Un ejemplo de un árbol de problemas en preparación

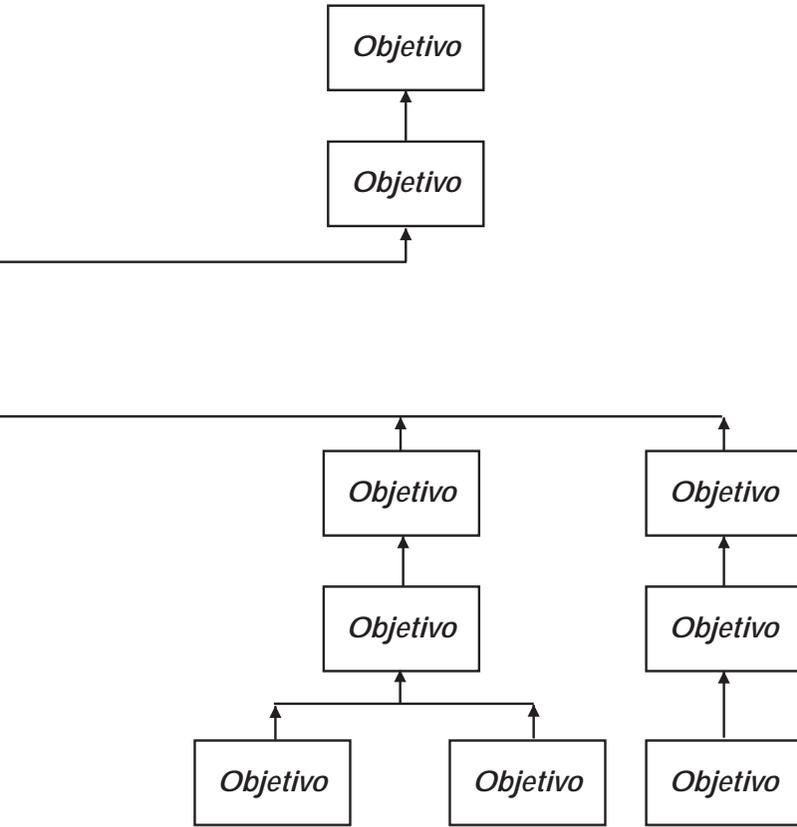




Sección 3: Planificando un proyecto

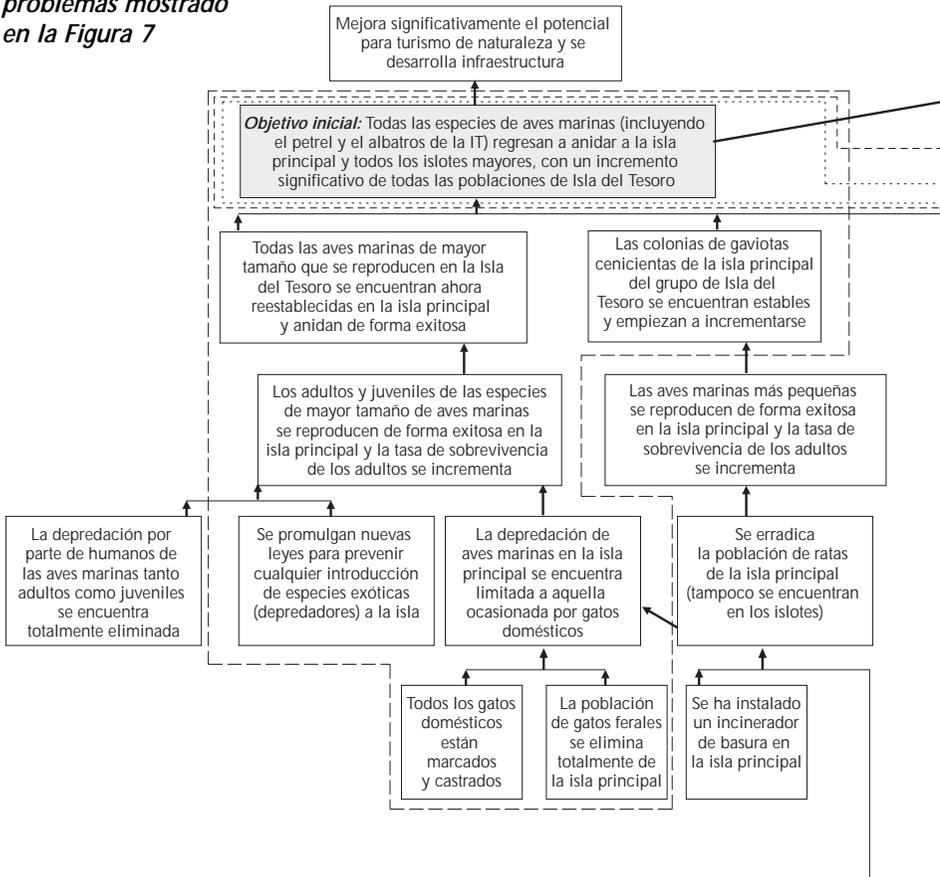
Figura 8. Árbol de objetivos: Cada problema es al mismo tiempo un medio y un fin para los objetivos de arriba y de abajo respectivamente



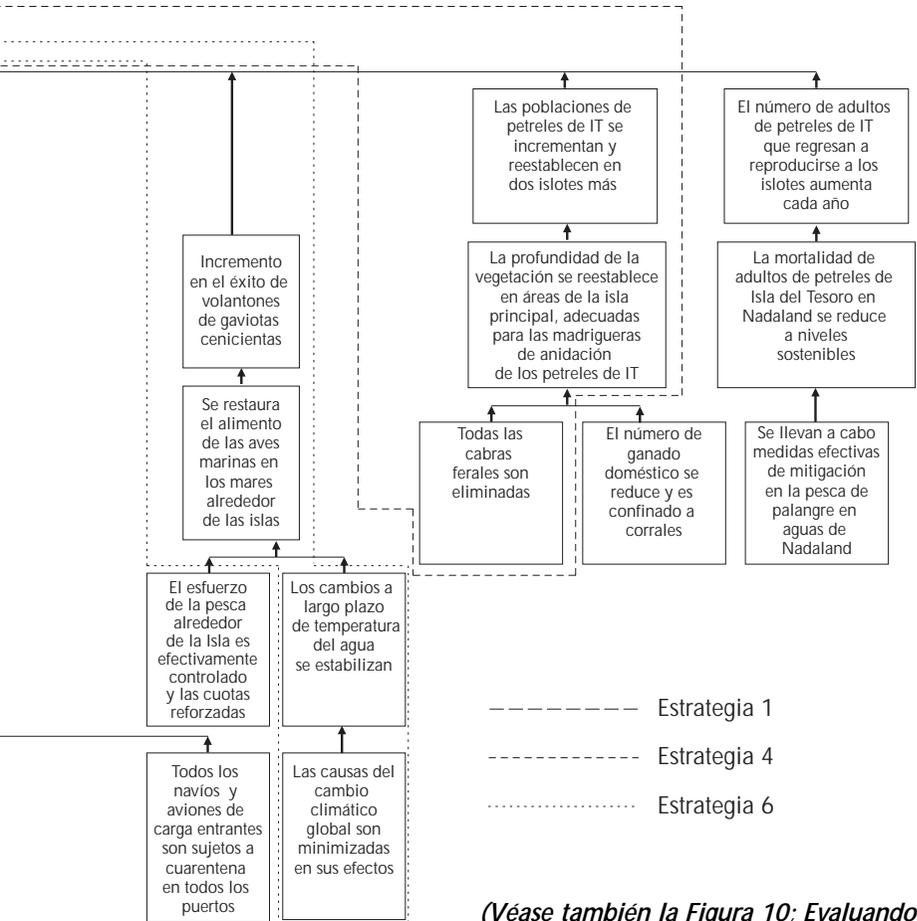


Sección 3: Planificando un proyecto

Figura 9. Un ejemplo de un árbol de objetivos derivado del árbol de problemas mostrado en la Figura 7



El estatus del petrel endémico de la Isla del Tesoro y el albatros de la IT se mejora sustancialmente (la población se incrementa enormemente y se reestablece en múltiples islotes y en la isla principal) de tal forma que pueden ser eliminados de la Lista de Especies Amenazadas a Nivel Mundial



(Véase también la Figura 10; Evaluando diferentes estrategias de proyectos)

3.5 Estrategia del proyecto

El "árbol de objetivos" presenta una imagen de la situación futura ideal luego de solucionados todos los problemas. Sin embargo, debido a límites de tiempo, presupuesto y recursos, por lo general es imposible que proyectos individuales aborden todos estos objetivos potenciales. La estrategia del proyecto define en el árbol de objetivos aquellas ramas en las que el equipo de trabajo ha convenido por considerarlas como las más apropiadas para la implementación de un proyecto. Esta estrategia pasará entonces a formar parte de un programa a más largo plazo que busque abordar los demás aspectos.

Como proceder para decidir la estrategia del proyecto

- Puede visualizársela dibujando varios conjuntos de objetivos como se demuestra en el ejemplo que aparece en la Figura 9 y evaluársela a través de la matriz que aparece en la Figura 10. Cada conjunto de objetivos constituye una estrategia de proyecto que permita lograr el respectivo propósito y la meta general relacionada con cada una de las estrategias alternas.
- El equipo de trabajo planificador debe entonces decidir cual será la estrategia que deberá ser implementada. Una manera de evaluar opciones es conviniendo en la estrategia de proyecto que aparece en la Figura 10. Cada estrategia de proyecto es listada en una tabla, y es a su vez evaluada comparándola con los criterios en los que se ha convenido. Los planificadores deben convenir en los criterios y la evaluación puede ser conducida sea en consenso o por votación. La estrategia que obtenga el mayor puntaje será la estrategia más popular.

El equipo de trabajo planificador deberá entonces convenir en el propósito del proyecto (por definición, el objetivo que logrará el proyecto); ver más definiciones en la página 62. También deberá evaluar cuan realísticamente puede lograr el proyecto su propósito dentro del marco de los recursos y de la pericia/conocimientos de que dispone a través de los socios.

El siguiente paso consistirá en considerar la meta general, es decir, el objetivo de mayor alcance hacia el que contribuirá el proyecto y que enmarca en su totalidad al propósito. Una vez que se ha convenido en el propósito del proyecto y en la meta general, el equipo planificador necesita decidir cuales son los resultados (medios de lograr el propósito del árbol de objetivos) y actividades (medios de lograr resultados individuales en el árbol de objetivos) necesarios para lograr el propósito del

proyecto y que deberán, por lo mismo, ser incluidos en él. La estructura del árbol de objetivos deberá aclarar este punto. Estos objetivos serán entonces trasladados al marco lógico de trabajo.

Existen diversas estrategias de proyecto posibles para restaurar poblaciones de aves marinas en una isla oceánica donde herbívoros exóticos y depredadores han reducidos en forma severa sus cifras históricas (ver Figura 9 y Figura 10)

La eliminación de diversas especies exóticas o combinaciones de las mismas manifiestan diversas propiedades en términos de un proyecto general. Para lograr impacto en las aves marinas no hay en realidad otra alternativa que eliminar a los gatos a pesar de las dificultades que esto podría acarrear en término de potenciales relaciones públicas. Es probable que ocuparse al mismo tiempo de las ratas mejore las perspectivas en cuanto a especies más pequeñas y podría resultar relativamente efectivo en términos de costo porque los esfuerzos del personal podrían ser combinados en forma más amplia.

La remoción de cabras podría igualmente producir mayores beneficios especialmente en cuanto a la vegetación pero podría incrementar costos en forma significativa porque los métodos de campo, la pericia del personal y la ubicación exacta del proyecto son diferentes. Vegetación más densa podría favorecer a las aves marinas, pero éstas podrían recuperarse aún con la presencia de las cabras una vez que se haya procedido a la remoción de gatos y ratas.

El control del exceso de pesca y la minimización del cambio climático podrían ser igualmente significativos pero para entrar en estos campos se necesitaría emprender en proyectos de gran envergadura. Podría lograrse muchos de los beneficios para las aves marinas sin resolver estos dos aspectos, pero éstas constituyen presunciones no probadas.

La estrategia preferida del proyecto constituye la eliminación conjunta de gatos y ratas. Si ésta da resultado, podría darse consideración a la erradicación de las cabras como seguimiento. Podría ser necesario ocuparse del exceso de pesca si investigación futura sugiere que este hecho es en verdad suficiente para reducir el desempeño de las aves acuáticas aún después de que los depredadores han sido removidos. (N.B. Este ejemplo de la Isla del Tesoro ha sido sintetizado partiendo de dos proyecto reales.)



Sección 3: Planificando un proyecto

Figura 10. Evaluando Diversas Estrategias de Proyecto

Existen diversas estrategias de proyecto posibles para restaurar las poblaciones de aves acuáticas en una isla oceánica donde herbívoros exóticos y depredadores han reducido de forma severa sus cifras históricas

<i>Estrategia de proyecto</i>	<i>Factibilidad técnica de los actores</i>	<i>Aceptado por</i>	
1. Erradicación permanente de los gatos	Relativamente directa	Cierta molestia y oposición significativos a nivel local y quizás internacional	
2. Erradicación permanente de las ratas	Factible pero involucra trabajo arduo para asegurar la erradicación completa antes de terminar el proceso de envenenamiento	Los isleños lo encuentran totalmente aceptable	
3. Erradicación permanente tanto de gatos como de ratas	Referirse a lo anterior	Alguna dificultad con relación a los gatos	
4. Erradicación permanente de cabras	Relativamente directa	Las cabras atraen algo de simpatía pero se espera cierta oposición en comparación con la erradicación de los gatos	
5. Regulación de la pesca	Bastante complicada a nivel político	Si hay de por medio actividad comercial que involucre dinero, podría haber una oposición potencial fuerte	
6. Minimización de las causas del cambio climático	Un aspecto global que constituye un reto excepcional	Oposición política considerable, a nivel global	

	<i>Sustentabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Costo</i>	<i>Orden de preferencia</i>
	Buena, mientras las regulaciones aseguren que todos los gatos domésticos sean alimentados	Se recuperarían las aves marinas de mayor tamaño; las especies pequeñas podrían continuar estando limitadas por las ratas	Alto	2
	Se necesitará monitoreo y vigilancia del puerto a perpetuidad para asegurar que no haya una nueva invasión en el futuro	Con la presencia de los gatos, podría no tener tanto impacto	Alto	3
	Lo mismo que lo anterior	Probablemente significativo en relación con todas las especies de aves marinas conocidas anteriormente	Alto pero menor al costo total que involucraría ocuparse solamente de ratas y gatos porque habría costos compartidos en cuanto a personal	1
	La repoblación no es probable	Es probable que la vegetación se recupere pero las aves podrían no responder bajo la presencia continua de los depredadores	Independiente a medias y en gran parte en cuanto a lo anterior por el uso de métodos diferentes (uso de armas)	4
	Buena, una vez que la legislación y su puesta en vigencia mantenga cuotas	Hasta cierto punto incierto	Sustancial	5
	Muy lejos de concretarse	Incierto	Enorme, y ninguno de los problemas que enfrentan nuestras aves marinas tendrá un papel principal en el debate político	6

3.6 Análisis de marco lógico de trabajo

Los marcos lógicos de trabajo fueron desarrollados originalmente por el ejército de los Estados Unidos para propósitos de planificación a fines de los años 1960s. Fueron adoptados y desarrollados en mayor amplitud por varias agencias que brindan apoyo financiero y, en la actualidad, muchas agencias de esta naturaleza y administradores de proyectos los usan a través de todo el mundo.

Un marco lógico resume los aspectos más importantes de un proyecto de manera sucinta y lógica.

Usados de manera incorrecta, los marcos lógicos son elaborados únicamente como una idea que surge posteriormente o como una formalidad que requiere el financista en potencia, lo que constituye ¡no solamente una pérdida de tiempo sino también la pérdida de una oportunidad! Bien empleados, proveen una forma excelente de desarrollar una idea para convertirla en un proyecto claro, que puede ser logrado, resumiendo los elementos principales del proyecto en un formato simple y estandarizado y, luego, como una herramienta para culminar el proyecto y para la subsiguiente elaboración de informes.

Como sugiere su nombre, un marco lógico de trabajo tiene dos elementos vitales - el marco de trabajo y la lógica.

- El marco de trabajo nos presenta simplemente una forma estandarizada de todos los elementos clave de un proyecto en relación con otro.
- De muchas maneras, es de mayor importancia la forma en la que el proceso de desarrollo nos obliga a poner al descubierto la lógica que yace detrás del proyecto, definiendo sus objetivos, como se logrará estos objetivos y como se medirá su progreso. En vista de que es elaborado en forma estructurada y lógica, nos provee además una herramienta excelente para manejar el proyecto, y asegurar que, de ser necesario, estemos en condiciones de considerar tales cambios en toda su magnitud en el plan del proyecto.

El marco lógico nos permite mostrar de manera simple y estructurada todos los aspectos esenciales del proyecto, como sigue:

- por que se conduce el proyecto (meta y propósito)
- que espera lograr el proyecto (resultados o rendimientos que se espera lograr)
- como va a lograr el proyecto estos resultados (actividades)
- que factores externos son cruciales para el éxito del proyecto (presunciones de importancia)

- *como evaluar el éxito del proyecto (indicadores que puede verificarse de manera objetiva)*
- *donde encontrar la información necesaria para llevar a cabo esta evaluación (fuente de la verificación)*

Uso y valor del marco lógico

Un marco lógico no está tallado en madera. Es un plan como cualquier otro y es bueno (o malo) según la información e ideas de las que hayan dispuesto el día en que lo prepararon. Es el manifiesto de una intención y, por lo mismo, debemos partir de él con una buena razón. Les provee un marco de trabajo estructurado dentro del que pueden considerar evaluar las implicaciones de cualquier cambio. Lo que es igualmente bueno es que no constituye una camisa de fuerza o algo que deberá seguirse ciegamente sólo porque (sin importar lo que sepan) es que lo que prometieron en su solicitud a la agencia que financia su proyecto, la que debería estar encantada de ayudar si un cambio parece necesario, por ejemplo si nueva información sale a la luz, si las circunstancias cambian, o si se examina la validez del proyecto lógico o la influencia de las presunciones - después de todo, es el dinero de ellos el que ustedes están gastando.

Las tareas de llenar formularios de solicitud, desarrollar presupuestos, asignar responsabilidades y preparar calendarios de trabajo se vuelven también mucho más fáciles si se dispone de un buen marco lógico de trabajo. Este puede también facilitar los procesos que implican el manejo, el monitoreo y la preparación de informes (ver sección 6).

Resumen de las ventajas que traen los marcos de trabajo lógicos

- Establecen los elementos del proyecto y los vínculos lógicos entre ellos.
- Revelan inconsistencias y omisiones
- Ayudan en la planificación de contingencias.
- Actúan como una herramienta maestra partiendo de la cual se desarrollan el presupuesto, la división de responsabilidades, el calendario y el monitoreo.
- Proveen un marco de trabajo a través de cuya referencia pueden ustedes y la agencia que provee el financiamiento monitorear y evaluar el progreso del proyecto.
- Permite planificar y evaluar las consecuencias de los cambios que se haga.
- Convierte a la preparación de informes en una tarea más fácil y clara.

Sección 3: Planificando un proyecto

Cómo preparar el marco lógico

El marco de trabajo consiste de cuatro columnas y cuatro líneas. Deberá completarse las columnas en el orden 1, 4, 2, 3.

3.6.1 La Columna de Objetivos (Columna 1)

Mucha de la información que necesitamos para llenar esta columna (la columna que se encuentra a mano izquierda en el marco lógico) proviene directamente de nuestro árbol de objetivos. Una vez que hemos identificado los límites de nuestro proyecto dentro de árbol completo de objetivos, los objetivos de mayor importancia, tales como los propósitos del proyecto y las metas y resultados generales de las actividades, pueden ser trasladados directamente al marco de trabajo del proyecto. Al hacerlo necesitamos recordar el significado muy preciso de estos diversos objetivos y verificar que describan nuestras intenciones con precisión. De acuerdo con lo que se describe en la página 67, por lo general es más fácil seguir la secuencia que aparece a continuación.

Propósito del proyecto

Constituye el resultado o el cambio inmediato que tendrá lugar si se logra todos los resultados que se intenta obtener a través del proyecto. Por definición, es una descripción completa de la nueva situación resultante del proyecto una vez lograda en su totalidad. Constituye la enunciación del efecto general del proyecto.

Meta general

Constituye el objetivo más importante al que contribuirá el proyecto; por lo tanto, (por definición) el proyecto no logrará el objetivo en su totalidad. Sin embargo, contribuirá al logro de este objetivo de más amplio alcance e identifica el impacto que tendrá el proyecto a una escala más amplia.

Resultados

Son todos los cambios de situación (y ningún otro) que necesiten ser traídos a colación por el proyecto si ha de conseguirse su propósito. Estos cambios habrán sacado a la situación de las condiciones que se evidenció al comienzo del proyecto y los resultados son, por lo tanto, enunciados de estas nuevas condiciones que deberán evidenciarse al final. Constituyen los cambios directos que habrá producido el proyecto. Además de los resultados necesarios que han sido incluidos en su árbol de objetivos, es costumbre estándar incluir siempre un resultado adicional conectado con el manejo de los fondos requeridos para ejecutar el proyecto. Se usa por lo general una frase que dice 'los procesos

de manejo del proyecto han sido establecidos, ejecutados y mantenidos'. Obtener un resultado de esta naturaleza es particularmente importante cuando hay que planificar el trabajo y presupuestar los costos administrativos para conducir el proyecto, y constituye una manera útil de asegurar que no se nos pase por alto estos elementos vitales.

Actividades

Resultado por resultado esta sección constituirá una lista de todas las acciones (y ninguna otra) que deberán tener lugar si ha de obtenerse cada uno de los resultados con las que se relacionan. Las actividades se dividen con frecuencia en sub-actividades, y se lista entonces todas las sub-actividades necesarias para cumplir con cada una de las actividades. Sin embargo, con frecuencia, estas sub-actividades no aparecerán en realidad en el marco lógico sino que serán listadas en el plan de acción y, en general, se lidiará con ella al momento de elaborar los presupuestos.

Una vez que los participantes en el taller hayan convenido en una estructura general y en las listas de resultados y actividades, es una costumbre estándar proceder entonces a enumerarlas para mostrar cual se relaciona con cual. Por lo mismo, los resultados identificados a partir del Árbol de Objetivos son numerados, generalmente, partiendo del número uno hasta el número que sea necesario (usualmente del 4 al 10). No obstante, con frecuencia observarán que el 'resultado del manejo del proyecto' (descrito en el párrafo que aparece anteriormente) es incluido como Resultado 0. Las listas de actividades que se relacionan con cada uno de estos resultados son entonces numeradas 0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3, o 2.1, 2.2, etc. según el caso. Las sub-actividades relacionadas con cada actividades son numeradas según corresponda 1.1.1, 1.1.2, etc.

3.6.2 La Columna de Presunciones (Columna 4)

Presunciones son las condiciones externas que necesitan existir para permitir que el proyecto progrese hacia el siguiente nivel dentro del marco lógico de trabajo. Es por lo tanto muy importante hacer presunciones correctas sobre las influencias externas del proyecto.

Las presunciones son los factores relevantes de un objetivo que estén interesados en lograr (v.g., tienen el potencial de influenciar en el resultado) pero sobre el cual o no están en condiciones de hacer nada o han decidido ustedes no hacer nada dentro del alcance del proyecto. Aunque no exclusivamente, son por lo mismo y con frecuencia factores que han identificado en su árbol de problemas y en su árbol de objeti-

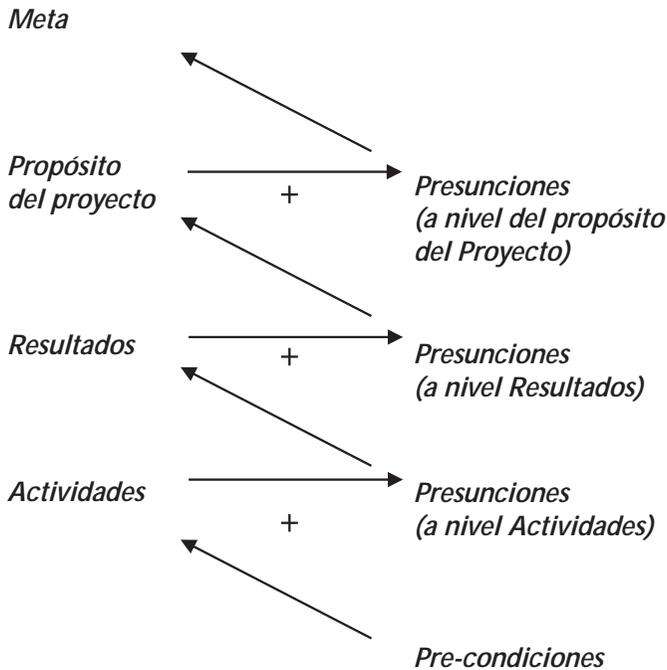
Sección 3: Planificando un proyecto

vos, pero que se hallan fuera del alcance de los resultados y de las actividades que se propone obtener su proyecto, según se define en la estrategia de proyecto que han seleccionado.

Las presunciones proveen por lo mismo un método según el cual es posible lidiar con esos factores ajenos al proyecto que podrían tener presencia potencial en su éxito futuro. Estos factores son a menudo aquellos a lo que si bien no afecta el proyecto de manera directa, podrían tener una influencia directa en su implementación y sustentabilidad, como por ejemplo las actitudes o acciones de otros actores (ver sección 3.2), y los factores ambientales (ver sección 3.8).

La Figura 11 muestra la forma en la que operan las presunciones dentro del marco lógico de trabajo.

Figura 11: Como operan las presunciones dentro de un marco lógico de trabajo



Aquellos puntos identificados en el árbol de objetivos que podrían tener influencia en el proyecto pero que no han sido incluidos en la columna de objetivos necesitan ser considerados como presunciones potenciales. Cuando se considere apropiado, será necesario volverlos a anotar como presunciones, e ingresarlos en la columna de presunciones al nivel apropiado. La manifestación de una presunción difiere de la manifestación de los objetivos en que ahora ustedes asumen que el factor en cuestión no tendrá el efecto causal que habían identificado con anterioridad, lo que debilitará el logro del objetivo que han seleccionado y sobre el cual tomarán acción. Cualquier otro factor externo que afecte directamente al proyecto deberá ser igualmente identificado y todas las presunciones deberán ser evaluadas en cuanto a su validez y conveniencia. A menudo es más fácil llenar la columna de presunciones de abajo hacia arriba.

Es crucial que analicen a cabalidad la situación existente antes de comenzar su proyecto para asegurarse de que el plan esté en condiciones de lograr sus objetivos.

Pre-condiciones

Las precondiciones constituyen otro grupo importante de presunciones en las que podrían haber trabajado antes de comenzar su proyecto. Tienen el potencial de afectar de manera significativa la validez y la viabilidad de las soluciones que se proponen encontrar. A menudo aparecen en la base de la columna de presunciones, debajo del nivel de actividad. Antes de ni siquiera empezar su proyecto, es parte importante del análisis de riesgos que identifiquen la probable verificación de que cualquiera de tales presunciones no es válida.

Evaluar sus presunciones

Habiendo identificado varios factores como posibles presunciones, se vuelve entonces necesario evaluar su grado de importancia y probabilidad para determinar si deben ser incluidos en el marco lógico como tales. Para hacerlo podemos usar el algoritmo de la Figura 12.

Es evidente que una evaluación de las presunciones es crucial para que nuestro plan de proyecto tenga validez. Puede determinar si nuestro proyecto no es factible en absoluto (si presunciones potenciales de fracaso han sido identificadas y evaluadas), y es en realidad crucial al momento de determinar el alcance necesario del proyecto.

Sección 3: Planificando un proyecto

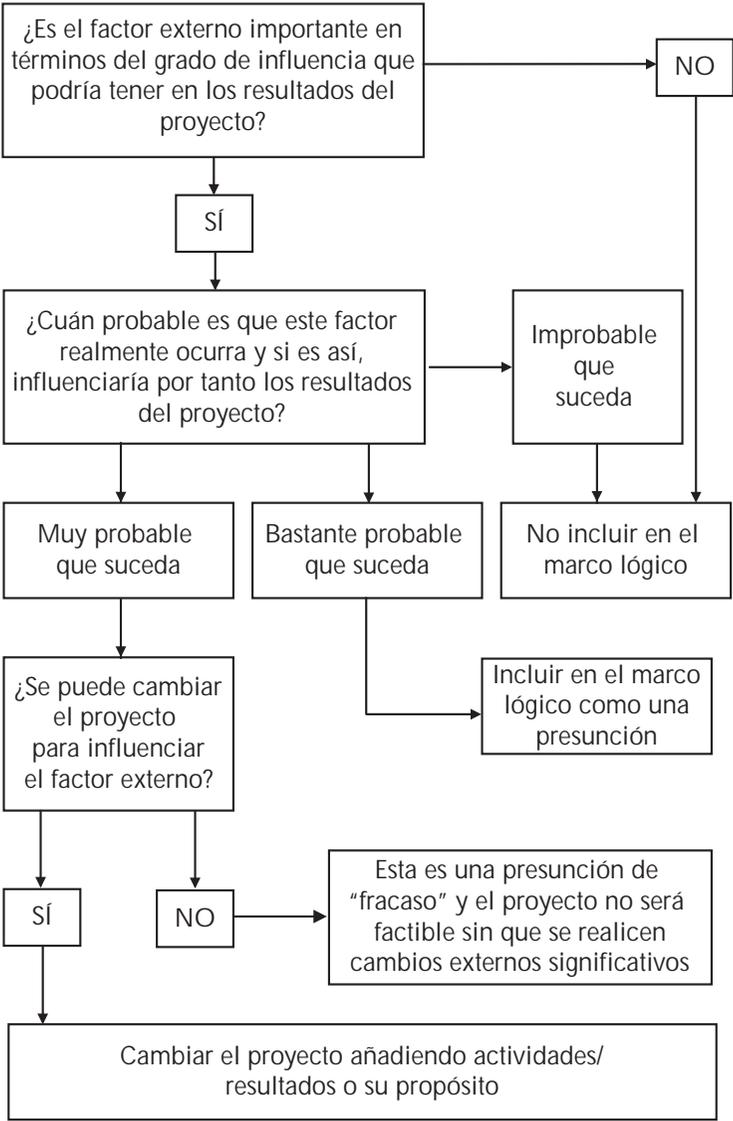
Un plan de proyecto es definido no solamente por lo que decidan incluir en él sino también por lo que decidan no incluir.

El malestar civil o la guerra constituyen una preocupación de gran importancia en algunos países. En estas circunstancias, la presunción de que 'no existe malestar civil en el área del proyecto' es una pre-condición importante. Sin embargo, la presunción de que no exista malestar civil en el área del proyecto durante el lapso en que transcurra su ejecución' podría ser una presunción importante a nivel resultados; la presunción de que los logros del proyecto no sean posteriormente debilitados debido al malestar civil constituiría una presunción a nivel de propósito del proyecto (v.g., con el potencial de afectar la decisión sobre si su proyecto contribuyó a la consecución del logro de la meta principal).



La presunción sobre 'una sequía de menor importancia' constituiría una presunción razonable en algunas regiones pero en otras, en cambio, sería una presunción de fracaso.

Figura 12: Evaluación de factores externos tomándolos como presunciones



Sección 3: Planificando un proyecto

Figura 13: Marco lógico de trabajo

<i>Resumen de objetivos/ actividades</i>	<i>Indicadores Verificados Objetivamente</i>	<i>Medios de Verificación</i>	<i>Presunciones Importantes</i>
Meta principal Un objetivo único, más amplio que aquel del proyecto	¿Cuál será la evidencia independiente que mostrará que la meta ha sido lograda?	¿Dónde y cómo encontrar la información sobre los indicadores para la meta?	
Propósito del proyecto El único objetivo que será obtenido en realidad a través de la implementación del proyecto.	¿Cuál será la evidencia independiente que mostrará que el propósito del proyecto ha sido logrado?	¿Dónde y cómo encontrar la información sobre los indicadores para propósitos del proyecto?	¿Cuáles factores que no están siendo actualmente abordados por el proyecto podrían ser cruciales para que el logro del propósito del proyecto tenga el efecto anticipado con relación a la meta?
Resultados Medios para lograr el propósito del proyecto y resultados de las actividades conducidas. De manera típica: de 5 a 8 resultados. Numerarlos 1, 2, etc.	¿Cuál será la evidencia independiente que mostrará que los resultados han sido logrados?	¿Dónde y cómo encontrar la información sobre los indicadores para los resultados?	¿Qué factores que están fuera del control directo del proyecto podrían ser cruciales para que los resultados tengan el efecto que se anticipa para cumplir con su propósito?
Actividades Todas las tareas (y solamente aquellas) que deberán ser conducidas para lograr resultados. De manera típica: de 4 a 10 actividades por resultado. Numerarlas entonces 0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, etc. para mostrar a que resultado contribuye cada una.	No es necesario completar los Indicadores Verificados Objetivamente ni los Medios de Verificación (Algunas agencias de financiamiento piden que los costos del proyecto sean insertados en este espacio, pero usualmente estos se encuentran en una hoja aparte)		¿Qué factores que están fuera del control directo del proyecto podrían ser cruciales para asegurar que la terminación de las actividades conduzca al logro de los resultados?
			Precondiciones Conjunto esencial de condiciones que necesitan ser colocadas en orden para que comiencen de manera efectiva las actividades

3.6.3 Indicadores susceptibles de ser verificados de manera objetiva (Columna 2)

Son herramientas para medir sus objetivos que les dejarán saber si los están logrando. Son maneras cuantitativas y cualitativas de juzgar si está lográndose los resultados, el propósito y la meta del proyecto.

'Susceptibles de ser verificados de manera objetiva' significa simplemente que diferentes personas que examinan la evidencia llegarán a una conclusión de forma independiente. De ser posible, pero tomando en cuenta la efectividad del costo o la facilidad con que pueda hacerse, un indicador buscará medir el impacto de algo y no del proceso que tendrá lugar para lograr ese algo.

Usando indicadores

Los indicadores especifican el significado de la meta principal, el propósito del proyecto y los resultados en términos de factores susceptibles de ser medidos a nivel operacional. Los indicadores deberán:

- poder ser medidos en forma fácil y barata
- ser independientes de la actividad del proyecto
- especificar donde serán medidos
- especificar algún tipo de límite de tiempo y en que intervalos serán medidos
- especificar la calidad y la cantidad de lo que será medido
- ningún indicador deberá ser usado más de una vez en el marco lógico de trabajo.

Los indicadores tienden a volverse detallados y específicos en los niveles inferiores del marco lógico. Ningún indicador aparece más de una vez y cada uno de ellos cuenta con un medio de verificación. En el caso de los objetivos de naturaleza más técnicos, la información para monitoreo es recopilada con frecuencia por el proyecto porque, de otra manera, partiendo de una fuente independiente, no existirían.

Recuerden añadir en la lista de actividades del marco lógico las actividades necesarias para monitorear sus objetivos.

3.6.4 Medios de Verificación (Columna 3)

Constituyen fuentes de información para los Indicadores que pueden ser Verificados de manera Objetiva. Constituyen por lo general documentos, informes y otras fuentes que hacen posible medir el progreso con respecto a los resultados planificados, el propósito del proyecto y la meta principal.

Sección 3: Planificando un proyecto

Debe especificarse un Medio de Verificación para cada Indicador. Indicadores para los que no existe un Medio de Verificación adecuado pueden ser especificados como no verificables y deben ser reemplazados.

Las fuentes externas deben ser accesibles y de calidad suficiente. Si no se dispone de fuentes externas (o si éstas son insuficientes), necesitarán recopilar esta información como parte de su proyecto. A esto se conoce como monitoreo. Necesitan verificar para asegurarse de que sus actividades incluyen la recopilación y reporte de la información relevante.

3.6.5 Verificando la lógica

El valor del proceso de elaborar el marco lógico no radica simplemente en los detalles que aparecen en cada celda sino, y de manera crucial, en la lógica que los une. Habiendo completado el marco de trabajo en su totalidad, es necesario entonces que se lo revise en su conjunto, como también es necesario verificarlo para asegurarse de que la lógica es consistente a través de todo el marco de trabajo.

Recuerden:

- las actividades constituirán todas (y únicamente) aquellas acciones necesarias para cumplir con cada uno de los resultados
- los resultados constituirán todos (y únicamente) los cambios necesarios para cumplir con el propósito del proyecto
- los indicadores que se definen con relación a la meta principal, el propósito del proyecto, y los resultados deberán mostrar de que manera se mide el progreso hacia la consecución de estos objetivos; la cantidad o la calidad del cambio deberán ser suficientes para demostrar que el objetivo sujeto a medida ha sido logrado en realidad
- sería razonable asumir que las presunciones son verdaderas.

Si la planificación ha sido cuidadosa y concienzuda, deberían estar listos para empezar el proyecto apenas establezcan pre-condiciones. La lógica radica en que cuando las actividades han sido conducidas y cuando las presunciones que se ha establecido en este punto han demostrado ser correctas, se verá los resultados.

De manera similar, el éxito de estos resultados dependerá de la precisión de las presunciones hechas en este punto. Si se cumple con unos y otras, se habrá logrado el propósito del proyecto. De igual forma, y asumiendo que el siguiente nivel de presunciones es correcto, el propósito del proyecto habrá tenido impacto en la meta general.

Trabajando sistemáticamente y volviendo a verificar cada uno de los cuatro niveles y las cuatro columnas, deberíamos estar en condiciones de evaluar si nuestro marco lógico de trabajo es en verdad lógico, contiene todos los elementos que debe contener (y solamente tales elementos) y no ha descuidado nada de importancia.

Ejemplo de un marco lógico; aves marinas en la Isla del Tesoro (ver Figura 14 - página 74)

Volviendo al ejemplo que examinamos en el árbol de problemas y objetivos, podemos ver ahora como éste entra a formar parte del marco lógico de trabajo. Noten como la columna de la izquierda muestra una lógica de objetivos en forma descendente. Se desea alcanzar las metas más importantes y podría lográrselo eventualmente después de conducir varios otros proyectos. Este proyecto, sin embargo, limitará su propósito en aquello que se relaciona con la labor de restaurar la isla principal.

El proyecto ha decidido no tocar el tema del cambio climático (porque este punto no puede ser resuelto por un pequeño equipo de trabajo en el área de la conservación). Se ha decidido que tampoco se tocará el tema de la pesca a nivel comercial (porque en el momento actual no es evidente cuan importante podría ser este punto). Si estos puntos no van a tener un impacto adverso se vuelven entonces presunciones, siempre y cuando una vez finalizadas las actividades éstas contribuyan a lograr los objetivos.

La columna de indicadores evidencia con exactitud lo que implican los objetivos. En muchos casos, los medios de verificación deberán monitorear el trabajo que se ha llevado a cabo como parte del proyecto porque no existen fuentes externas de información sobre las aves y depredadores que habitan en esta isla escasamente poblada.

El logro de cada resultado vincula a actividades con números. Más importante que pasar a formar parte del árbol lógico de problemas, un nuevo resultado y su conjunto de actividades se relacionan con el manejo del proyecto. De manera adicional, deberá aparecer un resultado que tenga que ver con el incremento de conciencia pública aunque este punto no hubiera formado parte de los árboles originales de problemas y objetivos. La matanza de gatos es un punto sensible que no deberá ser tomado en cuenta.



Las actividades listadas no son aún lo suficientemente detalladas para elaborar un plan y un presupuesto de trabajo pero la forma en que se tomará los pasos a seguirse serán tomados es bastante simple.

Sección 3: Planificando un proyecto

Figura 14: Ejemplo de un marco lógico de trabajo que ha sido llenado en su totalidad: aves marinas en la Isla del Tesoro (referirse al párrafo de la página anterior). (t¹⁰, t⁵, t⁰, t³ (periodicidad: 10 años, 5 años, 0 años, 3 años, 3 años, etc.))

<p>Título del Proyecto: Restauración de las colonias de aves marinas en la Isla del Tesoro</p>		<p>Período de Planificación Abril 2002 - Marzo 2005</p>	<p>País: Isla del Tesoro Preparado: 26 de febrero, 2002</p>
<p>Resumen de objetivos/actividades</p>	<p>Indicadores que pueden ser Verificados</p>	<p>Medios/Fuentes de Verificación</p>	<p>Presunciones importantes</p>
<p>Meta Máxima Las colonias de aves marinas de la Isla del Tesoro son restauradas a los niveles de pre-asentamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La población de albatros en la Isla del Tesoro incrementó en un 20% en t¹⁰ y, por lo mismo, las especies calificaron para su remoción de la lista de especies amenazadas a nivel mundial ■ Por lo menos un 10% de las poblaciones totales en la Isla del Tesoro de las mismas especies de aves marinas (ver el indicador que aparece más adelante) están reproduciéndose en la isla principal en t⁰ (incrementaron de 0% en t⁰) ■ Ausencia total continua de gatos y ratas en t¹⁰ y más) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informes de monitoreo de aves marinas ■ Informes de monitoreo de aves marinas ■ Informes de monitoreo de ratas y gatos 	
<p>Meta Principal El rango de reproducción y poblacional de todas las aves marinas de Isla del Tesoro se incrementa significativamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los piqueros, rabijuncos y paíños de la Isla del Tesoro recolonizan la Isla principal en t¹ ■ El área de las colonias de gaviotas de Isla del Tesoro se incrementa en un 10% en t⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informes de monitoreo de aves marinas ■ Informes de monitoreo de aves marinas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Factores de carácter humano, tales como la pesca comercial en la región, no inhiben el crecimiento de la población de aves marinas ■ Los efectos de los cambios de temperatura del mar (ocasionados por el calentamiento global) no afectan de manera significativa el abastecimiento de alimento marino de las aves marinas que se reproducen en la Isla del Tesoro

		<ul style="list-style-type: none"> ■ No ha habido registros de que los gatos salvajes hayan depredado a los gaviotines oscuros durante la época de reproducción y crianza que siguió a la erradicación de los gatos ■ Si los albatros intentaron reproducirse en la isla principal de la Isla del Tesoro, en la época de reproducción/crianza que siguió a la erradicación de los gatos, la crianza de los polluelos fue exitosa ■ No hay otra evidencia (observaciones, huellas, muertes) de la presencia continua de gatos salvajes en la isla principal durante la estación que siguió a la erradicación (v.g., a fines de año en t²) y la situación se mantiene en t³ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informes de monitoreo de aves marinas ■ Informes de monitoreo de aves marinas ■ Informes de monitoreo de aves marinas
	<ul style="list-style-type: none"> ■ No existe mayor interrupción en términos de la conducción del programa o del subsiguiente impacto debido a cambios en el uso que hace el ser humano de la isla ■ Ninguna catástrofe natural (v.g., erupción volcánica o tormenta tropical de importancia) afecta a la Isla del Tesoro y a sus aves marinas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ningún otro factor externo causa la pérdida de polluelos 	

Propósito del Proyecto
 La zona terrestre de Isla del Tesoro es res-
 taurada hasta que es
 apropiada para la
 recolonización por
 parte de especies de
 aves marinas de gran
 y pequeño tamaño

Sección 3: Planificando un proyecto

Resumen de objetivos / actividades	Indicadores Susceptibles de Verificación	Medios/Fuentes de Verificación	Presunciones importantes
<p>Resultados</p> <p>1. Estructura del manejo de proyecto en marcha</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La administración del proyecto concuerda con el plan de operaciones ■ Se conduce las actividades a tiempo ■ Se presenta informes con regularidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informes sobre el manejo del proyecto 	
<p>2. Amplia difusión en materia de creación de conciencia y apoyo con relación al Programa de Restauración de Aves Marinas en la Isla del Tesoro establecidos tanto a nivel isla como a nivel internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ El currículum escolar de la isla inclusive material local sobre la historia natural de la Isla del Tesoro ■ Los resultados del proyecto no son obstaculizados debido a oposición significativa ■ Incrementa el número de artículos de prensa, incluyendo perfiles significativos, nacionales e internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planes escolares para uso de los maestros ■ Recortes de prensa sobre la isla archivados en la oficina del grupo de conservación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos los residentes, los usuarios de la isla y otros actores continúan brindando apoyo significativo al proyecto y siguen comprometidos en la tarea de mantener a la isla libre de depredadores
<p>3. Neutralizados todos los gatos domésticos de la Isla del Tesoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ No se ha observado gatos sin collar hacia fines del tercer mes ■ No han nacido gatitos domésticos en la Isla del Tesoro luego de finalizado el tercer mes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe de monitoreo veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos los dueños de gatos de la isla están deseosos de cooperar con el esquema de registro y de neutralización, y de continuar haciéndolo en el futuro
<p>4. Gatos salvajes erradicados de la Isla del Tesoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ No existe registros de observaciones o gatos atrapados en trampas sin collar durante patrullajes regulares nocturnos luego del tercer mes y a través de todo el segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe sobre el monitoreo de los gatos 	

<p>5. Todas las ratas erradicadas de la Isla del Tesoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los estudios regulares conducidos en la isla principal no muestran evidencia de la presencia de ratas hacia fines de 1972 ■ Estudios conducidos en los alrededores de colonias de gaviotines oscuros muestran una total ausencia de depredación de huevos o polluelos por parte de ratas durante toda la primera estación luego de que fuera instaurado el programa de erradicación de ratas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informe sobre el monitoreo de las ratas ■ Informes de estudio sobre la colonia de gaviotines oscuros 	
<p>6. Mecanismos en marcha para prevenir la reintroducción de ratas y gatos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Legislación en vigencia ■ Resultados de pruebas de simulación indican que todas las medidas están en marcha y están siendo cumplidas de manera efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estatutos publicados ■ Informes de inspecciones al azar ■ Informes de resultados sobre pruebas de simulación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continúan en marcha medidas efectivas para prevenir la introducción de ratas, gatos que no han sido neutralizados y otras especies invasoras que podrían amenazar a las colonias de aves marinas (no han disminuido con el tiempo las labores de vigilancia)
<p>7. En marcha programa de monitoreo de aves marinas y evidencia de monitoreo de gatos y ratas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se produce informes de monitoreo con regularidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informes de monitoreo 	
<p>8. En marcha programa de vigilancia y plan de contingencia en el caso de que se produzca la reintroducción deliberada o accidental de gatos salvajes y ratas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La administración de la Isla convino hacia el sexto mes en un plan de contingencia ■ Se ha asignado responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de contingencia ■ Programas de trabajo 	

Resumen de objetivos/actividades	
1.1	Asignar a un Funcionario de Conservación en la Isla del Tesoro para facilitar y monitorear la puesta en marcha del programa de restauración de aves marinas y otros proyectos ambientales
1.2	Establecer un Grupo Directivo del Proyecto y asegurar que se le facilite información
1.3	Contratar y reunir al equipo concesionario
1.4	Llevar a cabo arreglos logísticos, incluyendo itinerarios para el personal y fletes
1.5	Proveer equipo de campo, incluyendo vehículos (y mantenimiento)
1.6	Proveer local de oficina y alojamiento para el personal del proyecto en la Isla del Tesoro
1.7	Proveer equipo de oficina en la isla y mantenimiento.
1.8	Convenir en plan de trabajo/responsabilidades
1.9	Poner en marcha y monitorear el plan de trabajo
1.10	Asegurar el envío oportuno de informes a los donantes y a otros actores
2.1	Continuar la iniciativa en materia de educación en el colegio de la isla
2.2	Promover el proyecto a más amplio nivel público a través de los medios de comunicación locales e internacionales
2.3	Usar todas las páginas web de la isla y de las organizaciones participantes para publicitar el proyecto
3.1	Registro y neutralización de todos los gatos mascotas
3.2	Identificación de todos los gatos en apariencia semi salvajes como domésticos o salvajes y convenir en su con-dición con los 'propietarios' dentro de un plazo definido
3.3	Implantar identificadores ('chips') a todos los gatos mascotas
3.4	Proveer collares luminosos que identifiquen a todos los gatos mascotas
4.1	Asegurar la seguridad pública durante el programa de erradicación de gatos
4.2	Erradicar a todos los gatos salvajes usando un sistema de uso de carnada
5.1	Reducir las cifras del ganado y limitar el espacio donde habita para facilitar el programa de erradicación de ratas minimizando el riesgo para el ganado
5.2	Instalar incineradores de basura para uso en la isla principal de manera que la basura no se convierta en fuente de alimento para los gatos salvajes o las ratas
5.3	Llevar a cabo estudios para establecer el estado actual y la distribución de la población de ratas en la Isla del Tesoro

5.4	Revisar un programa de trabajo detallado y un proyecto para la erradicación de ratas
5.5	Conducir un programa aéreo para lanzar carnada para erradicar a las ratas
5.6	Conducir un programa de erradicación de ratas en tierra para remover a ratas aisladas o a grupos locales
5.7	Mantener capacidad en la isla para responder en forma rápida si el monitoreo revela que quedó por detectarse gatos o ratas durante los años 1 y 2
6.1	Enmendar la legislación como se considere necesario con el fin de minimizar el riesgo de re-introducción accidental o deliberada
6.2	Delinear responsabilidades en la isla y en puntos de partida para reforzar los procedimientos y prevenir la re-introducción.
6.3	Asegurar que todos los vínculos de transporte a la isla minimicen el riesgo de re-introducción accidental o deliberada
7.1	Producir y convenir en una estrategia de monitoreo para las aves marinas de la Isla del Tesoro
7.2	Establecer información de base sobre las aves marinas antes de proceder a la erradicación de gatos
7.3	Recopilar información actual sobre las aves marinas durante y después del programa de erradicación
7.4	Capacitar y equipar al personal de la isla para que mantenga el monitoreo de las aves marinas luego de terminado el proyecto
7.5	Continuar el monitoreo de los gatos usando carnada, linternas, y buscando evidencia de depredadores en las proximidades de las colonias de aves marinas
7.6	Continuar el monitoreo de las ratas usando estudios sobre el método de uso de 'palillos para morder' ('chew-sticks'), durante un año después de la erradicación, para asegurar que se ha procedido a una limpieza completa
8.1	Introducir y poner en marcha estrategias de monitoreo para asegurar que se detecte cualquier re-introducción de gatos/ratas
8.2	Asegurar la existencia en el lugar de un sistema efectivo de contingencia para tratar con cualquier re-introducción que sea detectada
	Nota: Pre-condición Confirmar la cooperación total de todos los residentes, organizaciones e instalaciones de la isla y de quienes operan naves o aeroplanos que van a ella para ayudar a la puesta en marcha del proyecto en todos los aspectos.

Sección 3: Planificando un proyecto

3.7 Recursos

Las actividades del marco lógico pueden ser separadas en tareas individuales. Para facilitar la planificación del manejo, deberá ordenarse a cada actividad en la secuencia en la que será puesta en marcha. Cada tarea deberá ser numerada, identificando su actividad relevante y secuencia.

v.g.

Actividad 1.1	Remover a todas las cabras
Tarea 1.1.1	Establecer las cifras y la distribución de las cabras
Tarea 1.1.2	Convenir en compensar a los dueños por la compra de las cabras
Tarea 1.1.3	Matar a las cabras, etc.

Al desarrollar la estrategia del proyecto y el marco lógico, los planificadores deberán haber tomado en consideración el límite tope del presupuesto. Sin embargo, ha llegado el momento de definir en detalle que recursos se requiere para ejecutar el proyecto en términos de recursos humanos, material y fondos.

Se calcula los recursos en base a tareas, una por una. Sugerimos que el equipo de planificación enumere las actividades y las tareas. Comenzando por la tarea 1.1.1, los planificadores estiman que recursos son necesarios para completar la tarea, v.g. número de personas/meses (v.g., fondos que se requiere, combustible, viajes). Una vez que se haya completado la tarea 1.1.1, procedan con la tarea 1.1.2 de la misma forma, pero añadan únicamente los recursos adicionales. Recuerden que cuando un recurso (v.g., un vehículo) vaya a ser usado en varias tareas, deben estimar el período de tiempo (o una proporción del total) en el que podría este recurso ser requerido para realizar esta tarea en particular. Luego sumen estas designaciones de tiempo. Podrían terminar concluyendo que necesitan más de un vehículo, o proceder a redistribuir el tiempo de manera diferente de tal forma que el recurso se halle entonces a disposición para cada una de las tareas para la que es requerido.

<i>Actividad / tarea</i>	<i>Recursos humanos</i>	<i>Material</i>	<i>Costos operativos</i>
1.1.1	7 persona/meses: Especialista en ganado		\$14.000
1.1.2	3 persona/meses: líder de proyecto	6 trampas de cámara	\$3.000
1.1.3	3 persona/meses: tirador	Rifle	\$6.000
<i>Total de recursos requeridos</i>			

Este ejercicio les permitirá calcular el total de recursos requeridos para el proyecto, dividido en tres tipos de componentes, que forman entonces la base del presupuesto.

Dado que ya hay información sobre las fechas en que serán usados los recursos, es posible preparar un presupuesto más detallado (v.g., en términos de flujo de caja) cuando se requiera recursos, y determinar en que forman cuadrar con su probable disponibilidad.

En el caso de cada tarea, el equipo planificador deberá decidir el momento adecuado para la puesta en marcha. Comenzando con la tarea 1.1.1, el grupo decidirá cuando deberá comenzar esta tarea y cuando llegará ésta a su fin. El calendario puede entonces ser diagramado en un gráfico como el que aparece más adelante.

	<i>Año 1</i>				<i>Año 2</i>			
<i>Tarea</i>	<i>Q1</i>	<i>Q2</i>	<i>Q3</i>	<i>Q4</i>	<i>Q1</i>	<i>Q2</i>	<i>Q3</i>	<i>Q4</i>
<i>2.1.1</i>								
<i>2.1.2</i>								
<i>2.1.3</i>								
<i>2.1.4</i>								

Sección 3: Planificando un proyecto

Para propósitos de la planificación de proyectos basta con dividir el tiempo de un año en trimestres para todo el período de duración del proyecto. Este plan deberá ser revisado y detallado cada mes, al comienzo de la implementación del proyecto. El equipo de planificación procederá en la misma forma respecto a cada una de las tareas y deberá poner mucho cuidado para asegurar que se asigne de manera adecuada el tiempo de ejecución de tareas que dependen de la finalización de otras.

Una vez finalizado este ejercicio, el equipo planificador deberá, por lo mismo, volver a verificar si la asignación de tiempos es realista en cuanto a completar tareas y otros factores tales como la disponibilidad de recursos (tanto en cuanto a material como al tiempo que dedique el personal), y la temporada. Deberá revisarse este plan de asignación de tiempos luego de haberse tomado la decisión sobre roles y responsabilidades (ver más adelante) con el fin de asegurar que las personas que se responsabilicen por ejecutar las tareas dispongan de suficiente tiempo en el momento apropiado.

Es también práctica común incluir acontecimientos importantes o indicadores en el plan de tiempos. Los acontecimientos importantes constituyen logros concretos y permiten a los administradores monitorear el éxito del proyecto.

Viene entonces nuevamente el momento de proceder a una verificación de hechos reales haciéndose las siguientes preguntas.

- ¿Cuentan con el poder necesario en cuanto a personal para implementar el proyecto?
- ¿Cuán realista es que puedan recaudar los fondos necesarios para cubrir todos los costos del material y los costos operativos?

Si su respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, necesitan volver a revisar el marco lógico y hacer los ajustes necesarios en el plan.

3.8 Roles y responsabilidades

Para que los proyectos tengan éxito es imperativo que sus socios comprendan con claridad sus respectivos roles y responsabilidades.

Con el fin de asignar roles y responsabilidades recomendamos que se asigne individualmente al personal del proyecto actividades y tareas. Se lista cada tarea en una tabla y el equipo de trabajo del proyecto decide quien se responsabiliza por la ejecución de cada una de ellas y quien contribuye a su ejecución. Únicamente una persona o un grupo pueden finalmente responsabilizarse por cada una de las tareas, pero varios pueden contribuir a lograrla.

	<i>Socio o miembro del personal del proyecto</i>								
Actividad/tarea	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	X			X			XX		
2								X	XX

XX: responsable X: contribuyente

Una vez que este proceso haya llegado a su fin, el equipo planificador deberá asegurarse de que las personas que se responsabilizan por la ejecución de tareas individuales tengan el conocimiento y la pericia necesarios. De considerarse apropiado, podría necesitarse incluir en la lista de actividades capacitación y contratación específica de nuevo personal. (Recuerden incluirlo en el marco lógico y en el presupuesto.)

Es de importancia crucial que el equipo planificador decida la estructura general del proyecto, contestándose las siguientes preguntas.

- ¿Quién es el contacto principal del donante en potencia?
- ¿Quién está en capacidad de tomar decisiones si es necesario cambiar el plan?
- ¿Quién monitoreará la ejecución de las actividades que han sido planificadas?

Sección 3: Planificando un proyecto

Una práctica útil es tratar de diseñar un diagrama que describa a las sociedades del proyecto, a las organizaciones e individuos involucrados en él, y quien informará a, servirá de vínculo con, o brindará asesoría a quien sobre qué.

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

4.1 ¿Por qué la gente dona dinero?

La recaudación de fondos puede tomar varias formas. Extender la mano para pedir dinero o presentar una oferta a una agencia que ofrece fondos pueden parecer dos polos opuestos en cuanto a la técnica que se emplea. Pero lo que tienen en común es que en ambos casos ustedes tienen primero que convencer a la persona que está dando su dinero que ella quiere donar sus fondos a su proyecto o causa particular. Es probable que deban ganarse a la gente con la idea de que vale la pena que brinden apoyo a su proyecto y que ellos, por lo mismo, deseen contribuir a su éxito. Mirándolo de esta forma, la recaudación de fondos no se trata en realidad de pedir dinero. Lo que ustedes están haciendo es vendiendo una idea.

4.2 Comprendiendo a los diferentes tipos de donante

Con el propósito de seleccionar al donante potencial adecuado para su proyecto, es importante que reconozcan primero que existen muchas clases diferentes de donantes. Se establecen fuentes de recursos por varias razones y el paso más importante que pueden tomar para encontrar al (a los) mejor(es) donante(s) para su proyecto es comprender con claridad la motivación latente que tiene una fuente en particular.

Contribuciones personales

Esta fuente de financiamiento se vuelve más importante mientras más pequeño es el proyecto y no debe ser subestimada. Mientras más alto sea el nivel del porcentaje de las contribuciones que deseen lograr, mejor será, pero manténganse en un plano realista o los miembros de su equipo podrían decidir que ya no desean unírseles. Tampoco establezcan las contribuciones de los miembros del equipo a un nivel muy bajo. En el caso de una expedición, por ejemplo, si la gente desea realmente ir recaudará el dinero, y a pesar de los costos aparentemente altos, un proyecto es por lo general mejor valorado si se lo compara con una vacación.

El público en general

Los eventos para recaudar fondos tales como el auspicio de caminatas, competencias, bailes, fiestas, rifas...es una larga lista..., pueden atraer bastantes ingresos pero puede constituir trabajo arduo. Tienen que asegurarse de que el tiempo y el esfuerzo que pongan, atraerá contribuciones que valgan la pena. En pequeña escala, la venta de camisetas/pla-

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

yeras ("t-shirts") y otros artículos ha probado ser exitosa en el pasado. Es probable que sus amigos también quieran ayudar en alguna forma, así es que invítenlos a hacerlo.

Negocios

Obtener dinero de este sector constituye trabajo arduo pero el esfuerzo puede dar magníficos resultados. Comiencen con la búsqueda de compañías pequeñas. Escriban a gente conocida (si tienen contactos personales, úsenlos); hagan una llamada telefónica rápida si no están seguros de a quien deben dirigir su pedido. Es una buena idea hacer un seguimiento luego de enviar su pedido para verificar si llegó a su destino y poner así un poco más de énfasis a su deseo de obtener y que se les conceda fondos.

Podrían considerar ponerse en contacto con compañías que operan en el área o en el país en el que ustedes conducen su trabajo. Algunas compañías se interesarán más en diversas clases de proyectos que otras. Investiguen sus requerimientos porque podría ayudarlos a orientar cuidadosamente hacia donde van dirigidas sus cartas. Las compañías más grandes reciben miles de pedidos al año de manera que ustedes querrán asegurarse de que no estarán perdiendo ni su tiempo ni el de ellos. Tengan en mente que algunos negocios prefieren dar contribuciones en otras formas, por ejemplo, descuentos en equipo que podría serles útil, o servicios que podrían utilizar para conducir su proyecto. Es fácil para la gente brindar apoyo en términos, digamos, de transporte, alojamiento, o fondos de contraparte, y éste tiene un gran valor. Traten de sacar ventaja de estas contribuciones en la medida de lo posible porque en un contexto amplio pueden marcar una gran diferencia. (No se olviden de incluir el valor de este tipo de contribuciones tanto en el presupuesto de su proyecto como en ofertas posteriores de financiamiento, así como en sus informes - ver sección 6). El Departamento de Comercio e Industria de la Junta Exterior Británica de Comercio tiene oficinas en varias ciudades y a menudo hay en ellas bibliotecas en donde encontrarán directorios de firmas que trabajan activamente en el exterior.

Organizaciones sin fines de lucro, fideicomisos y fundaciones

Existen miles de organizaciones a través del mundo que brindan apoyo a proyectos de conservación, de manera que el primer obstáculo que deberán superar es saber donde empezar. Se puede tomar contacto con varias de estas organizaciones a través de Internet usando las herramientas de búsqueda pero en diversos países se dispone, además, de directorios clasificados por áreas de interés que proveen información

sobre ellas. Necesitan verificar los tipos de proyectos a las que apoya cada una de estas organizaciones y verificar si su proyecto concuerda con los criterios que establecen - de otra manera, perderán mucho tiempo y dinero enviándoles solicitudes. Algunas requerirán simplemente el envío de una carta detallada, pero otras les pedirán elaborar formularios más complejos, y propuestas. Algunos fideicomisos son muy específicos, como por ejemplo el fondo de su propia universidad o algún otro ubicado en el área donde viven - diríjase a ellos porque es probable que sean menos competitivos.

Agencias que brindan apoyo

Esta fuente de financiamiento es por lo general adecuada para proyectos a escalas más amplias. Por lo común, implica llenar formularios largos y complejos y armar propuestas muy detalladas pero la recompensa que se recibe al hacerlo correctamente puede ser enorme. Estas fuentes incluyen programas multilaterales de ayuda (tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Global Environmental Facility o la Unión Europea) y programas bi-laterales de ayuda (tales como programas de gobierno en el exterior, incluyendo a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo - USAID; DANIDA en Dinamarca) y esquemas como la Iniciativa Darwin con base en el Reino Unido cuya operación corre a cargo del Departamento de Ambiente, Alimentos y Asuntos Rurales. Deberán revisar cuidadosamente sus criterios porque, por ejemplo en algunos casos, si no están registrados como una organización sin fines de lucro en el país de origen, podrían no ser elegibles para presentar una solicitud (ver más adelante). Delegaciones de países (Embajadas, Altas Comisiones, etc.) cuentan a menudo con fondos a discreción que pueden emplear en proyectos que se conducen en el país.

Prensa

Por lo general, no constituye una fuente directa de financiamiento pero la publicidad y la creación de conciencia pueden ciertamente ayudar a recaudar fondos para su proyecto. Lo que necesitan pensar en este caso es en dar una imagen adecuada (dar la impresión de que tienen la habilidad de conducir un proyecto que vale la pena ser llevado a cabo a favor de una causa necesaria), encontrar una buena historia o ángulo sobre su proyecto, y un medio de prensa a nivel adecuado. Algunos ejemplos: periódicos y revistas locales y nacionales, páginas web, televisión, y radio. Si pueden crear vínculos con gente famosa, o pueden vincular a su proyecto con algún otro tema importante de actualidad, la prensa podría mostrar mayor interés en ocuparse de su historia. En este

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

punto, cabe una advertencia - asegúrense de que lo que digan no pueda ser mal interpretado porque ello tendría un efecto general negativo en los esfuerzos que lleven a cabo para recaudar fondos.

Apoyo de otra naturaleza

No necesitan ir hasta el fin para completar la tarea de encontrar solamente a aquellos donantes que consideren son los más adecuados para su proyecto. Hay mucha gente que podría estar en condiciones de ofrecerles su ayuda para conducir este proceso y estas oportunidades no deben ser desaprovechadas. Revisen, por ejemplo, informes anteriores y pregunten a la gente sobre experiencias exitosas que han tenido en la recaudación de fondos para proyectos previos similares a los suyos y que constituyen una fuente particularmente útil en cuanto a ofrecer consejo. Podrían sugerirles algunas fuentes de financiamiento que sienten particular simpatía por el área de proyecto que han escogido ustedes conducir, o podrían contribuir con ideas útiles y con los nombres de otros contactos.

Comprendiendo a quienes ofrecen financiamiento

En este manual nos concentramos en procurar financiamiento de agencias como organizaciones sin fines de lucro, fideicomisos y agencias que brindan ayuda, porque estas constituyen a menudo fuentes más complejas que pueden hacer grandes desembolsos si son abordadas adecuadamente. Si tales agencias no desembolsan sus donaciones, habrán errado su objetivo. De manera que necesitan a gente (¡como ustedes!) para que presenten buenos proyectos que ellos puedan financiar - sin este fin, estas agencias no habrán cumplido con su trabajo! Nuestro reto consiste en convencerlos de que nosotros tenemos los mejores proyectos para ayudarles a invertir su dinero y, por lo tanto, ayudarles a lograr el objetivo al que van destinados sus presupuestos. Si encuentran ustedes un buen proyecto para que estas agencias lo financien, les habrán hecho un favor.

4.3 El criterio de los donantes clave

Es esencial recoger cierta información sobre cada una de las fuentes de financiamiento para estar seguros de que comprendan con precisión los tipos de proyectos que cada una de ellas va a querer financiar.

Solamente entonces podrán ustedes tomar decisiones sensatas e informadas sobre cual es el camino más apropiado a tomar en el caso del proyecto que tienen en mente. Una vez que conozcan como hacerlo se sorprenderán de lo fácil que es a menudo obtener esta información.

Para evitar ahogarse en detalles es importante que procedan a recopilar-

los en forma sistemática y a identificar solamente aquellos factores que son absolutamente necesarios para tomar decisiones bien informadas.

En la búsqueda de agencias que donan fondos, por ejemplo, deben hacerse las siguientes preguntas.

■ ***¿Cuáles son los objetivos más importantes del fondo?***

Esta es por lo general la pieza de información más importante que necesitan recabar. Constituye el factor que explica la motivación latente de la agencia donante, la línea presupuestaria o el fideicomiso que piensan abordar. ¿Qué objetivos buscan lograr con sus fondos? ¿Cuáles son las áreas generales de trabajo a las que desean prestar ayuda? ¿Se enfocan en áreas particulares - países, regiones, tipos de proyecto (v.g., educación ambiental, manejo de áreas protegidas, conservación de especies)? ¿Tienen alguna prioridad particular que es de especial interés para la primera ronda de financiamiento? Hagan que su proyecto coincida en todo cuanto sea posible con cada uno de estos criterios y vean si pueden convencerse a sí mismos de que este es el caso. Si luchan para conseguirlo, vuelvan a tratar, pero si continúan luchando, es mejor que busquen otra fuente de financiamiento. Si no pueden convencerse ni a ustedes mismos, es muy poco probable que logren convencer al donante de que su proyecto tiene relevancia con las prioridades de él/ellos.

■ ***¿Qué tipo de organizaciones/individuos son elegibles para recibir fondos?***

¿Se halla el financiamiento a disposición de todo tipo de organizaciones o individuos? Por ejemplo, solamente agencias gubernamentales pueden solicitar fondos que pertenecen a ciertas líneas de financiamiento. Con relación a otras líneas, en cambio, pueden presentar solicitudes únicamente las ONGs. Podría ser necesario que una ONG esté registrada en el mismo país en donde se ubica la agencia que otorga el financiamiento. A la inversa, en ocasiones, solamente organizaciones que tienen su base en el país en donde será ejecutado el proyecto tienen la elección de enviar una solicitud. Estos criterios son a menudo muy inflexibles de manera que si no cumplen con ellos no pierdan su tiempo llenando formularios, y aborden a otro donante. Sin embargo, si cuentan con otras organizaciones socias, consideren si alguna de ellas sería más adecuada para enviar una solicitud o si podrían ampliar la sociedad del proyecto para incluir a una organización elegible. Sin embargo, antes de llegar muy lejos asegúrense de que la organización que tienen en mente estaría deseosa y en capacidad de ser considera-

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

dos como la organización que presentará la solicitud y manejará el contrato de donación.

■ *¿Qué tiempo de duración sería preferible que tenga el proyecto?*

El período de duración de los proyectos que reciben apoyo se halla por lo general bastante bien establecido. Por lo general, se lo manifiesta con claridad en las publicaciones (o páginas web) de las agencias donantes pero, de no ser este el caso, pueden deducirlo revisando listas de proyectos que ya han recibido financiamiento.

■ *¿Cuál es por lo general el tamaño del monto de la donación?*

Una vez más, la mayor parte de las agencias que brindan financiamiento lo establecen con claridad en sus guías. Tomen nota cuidadosa de estos detalles en vista de que los presupuestos son, con frecuencia, establecidos rígidamente de manera que no hay caso en tratar de ver si pueden hacer que la agencia que financia altere sus reglas. Si no es obvio el tamaño del límite de la donación, pueden ustedes, una vez más estimarlo revisando las listas de donaciones que han asignado anteriormente. Recuerden que si una agencia donante es nueva para ustedes, ustedes también lo son para ella. Podrían querer otorgarles la donación pero ser, a la vez, cautos en cuanto a asignarles una cantidad grande en respuesta a su primer pedido. Es común que les asignen una cantidad inicial pequeña hasta ver cuan bien la manejan.

■ *¿Puede solicitarse donaciones en su totalidad o en parte?*

Algunas agencias que brindan financiamiento financiarán un 100% de los costos del proyecto pero agencias de esta naturaleza constituyen una minoría. La mayor parte de ellas buscan algún tipo de compromiso a través de fondos de contraparte (conocidos también como co-financiamiento) proveniente de otras fuentes. Podría insistírseles en que por lo menos una parte de este co-financiamiento sea en forma de fondos reales comprometidos, o podrían permitir que sea en forma de diversas contribuciones que se haga en otras formas que incluirían, por ejemplo, tiempo que destina el personal, gastos generales, o la provisión de una oficina en donde funcione el proyecto. Las reglas pueden variar en cuanto a la confirmación del grado de compromiso de otras fuentes de financiamiento al momento de presentar su solicitud - algunas agencias podrían aceptar una garantía para recaudar los fondos adicionales de otras fuentes, otras podrían requerir la existencia de acuerdos legales con las otras fuentes donantes antes de ni siquiera considerar su solicitud.

4.4 Otros puntos en los que debe pensarse al momento de recaudar fondos

(Ver también la sección 5 que trata sobre como planificar y administrar algunos de estos aspectos.)

- Plazos (plazo para envío, para someter al período de decisión, el lapso de tiempo que transcurre entre la aprobación y la entrega del dinero).
- ¿Cómo se distribuye los fondos (en su totalidad, por fases, alguna retención final de pago)?
- ¿Cómo se toma la decisión sobre el financiamiento, dónde, y quién la toma?
- ¿Existen procedimientos especiales en cuanto a la solicitud (v.g., propuesta completa directa o concepto y luego propuesta)?
- ¿Existen formularios especiales de solicitud, y de ser así, cómo se los obtiene?
- ¿Existen otros requisitos especiales (v.g., garantías bancarias, solamente nuevos proyectos, solamente costos que han sido incrementados, informes trimestrales)?
- Sean oportunos e inteligentes al solicitar financiamiento.

Un grupo conservacionista usó para obtener fondos del gobierno para su proyecto a la prensa internacional, con el fin de cubrir un derrame de cianuro en los ríos locales.

El mismo grupo usó la exposición de su proyecto para demostrar al departamento correspondiente en su universidad lo importante que es educar a los niños de las escuelas sobre la conservación. El buen perfil que mostraron les permitió obtener de la universidad espacio de oficina y el uso de su red de computación para hacer un seguimiento a su proyecto de conservación.



4.5 Cómo extraer información importante

Con frecuencia querrán hacer comparaciones entre las agencias de financiamiento pero, desafortunadamente, estas agencias no usan una forma estándar para presentar su información. Por lo mismo, será útil que desarrollen una forma uniforme de extraer información, lo que no solamente tiene la ventaja de registrar la información en la misma forma respecto a cada uno de los diversos donantes, sino que les ayudará además a destacar los aspectos que aún no conocen pero que deben tratar de averiguar.

Fuentes - impresas, páginas web, de boca en boca

A pesar de que cierta literatura pueda parecerles de entrada un poco intimidante, la mayor parte de la información que necesitan es, por lo general, extraordinariamente fácil de obtener, lo que no debería realmente sorprendernos - recuerden que es tarea de las agencias de financiamiento ofrecer dinero - de manera que les interesa ser lo más frontales posible vis-à-vis aquellos solicitantes en potencia que presentan proyectos y quieren encontrar información sobre fondos disponibles para el efecto.

La mayor parte de las agencias que provee financiamiento elabora folletos impresos donde describen sus metas, guías y presupuestos. Sin embargo, este tipo de información, está siendo puesta a disposición cada vez más en forma rápida a través de los sitios web a nivel mundial. Algunas agencias que proveen financiamiento ponen a disposición su información únicamente a través de este medio, y aún sus formularios de solicitud pueden ser bajados directamente de su página web. Bien vale la pena revisar con regularidad los sitios web favoritos, especialmente en lo que se refiere a aquellas agencias cuyos criterios se prestan para el tipo de proyecto que ustedes conducen normalmente. Deben asegurarse de que la información que buscan es la más actualizada posible de manera que les permita tomar decisiones razonables.

Una vez que hayan buscado documentos publicados y otra información disponible, sea impresa u obtenida a través de las páginas web, todavía les quedarán algunas preguntas por contestar para ayudarlos a determinar si ésta es la agencia adecuada que buscan. Podría entonces haber llegado el momento de hacer una llamada telefónica o enviar un correo electrónico directamente a la agencia en cuestión para hacer averiguaciones específicas. El personal de estas agencias se compone por lo general de gente muy ocupada pero, no obstante, encontrarán con frecuencia que son personas abordables y muy dispuestas a brindar ayuda.

En realidad, obtendrán esta reacción casi invariablemente siempre y cuando demuestren que ustedes, previamente, han hecho en cambio su tarea.

Habiendo leído cuidadosamente la literatura sobre un donante que aparece en la página web, deberán entonces proceder únicamente a hacer preguntas específicas para llenar los vacíos que pudieren tener aún para comprender a cabalidad como funciona el donante en cuestión.

Teniendo en cuenta que los donantes deben diseminar sus fondos, es de interés para la mayor parte de las agencias que donan fondos permitir a los solicitantes en potencia que comprendan cual es el tipo de proyectos que desean financiar. Así como los criterios que publican en folletos o en las páginas web, muchas agencias que donan fondos cuentan además con información de fácil acceso sobre proyectos que han financiado en el pasado. Este tipo de información les guiará hacia quienes y que tipos de proyectos apoyarán, y podría constituir, además, una fuente de contactos para gente que ha conducido proyectos similares y que podría brindarles asesoría.

4.6 Elaboración de una propuesta para obtener financiamiento

El siguiente paso constituye preparar su propuesta para obtener financiamiento. Necesitarán adaptar su propuesta para cada una de las agencias que proveen financiamiento y a las que van a solicitar fondos. Esto significa que para un donante cuyo interés se orienta más hacia la ciencia, necesitarán poner énfasis en la forma en que su investigación científica encajará en las prioridades de conservación a nivel nacional e internacional. De manera similar, sería sensato destacar cualquier trabajo conducido en materia de desarrollo de la comunidad para someter una propuesta a un donante que brinda ayuda en el campo del desarrollo. La sección que sigue ofrece asesoría sobre el contenido que requiere la mayor parte de las propuestas para obtener financiamiento, pero deberán asegurarse de que llenen los requisitos específicos en cuanto a contenido para cada donante individual.

¿Por qué usted, por qué ellos?

Habiendo identificado que coincide, potencialmente, lo que ustedes quieren hacer y lo que aparentemente la agencia que provee fondos quiere financiar, necesitan ahora explicarles por que y en que forma piensan ustedes llevar su proyecto a cabo. ¡No sean tímidos al respecto!

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

Si creen que tienen un buen proyecto que debería interesar a la agencia que provee fondos, expliquen lo que les lleva a pensar de este modo, con mucha claridad y de manera concisa.

- Expliquen por que consideran apropiado que ustedes o la organización que representan debería ejecutar este proyecto en particular, cuales son sus antecedentes en esta área de trabajo, cual es su interés en el proyecto y de que manera se relaciona con actividades similares que conducen otros.
- Expliquen por que y en que forman piensan ustedes que su proyecto cumple con los criterios de la agencia que provee financiamiento - no sean tímidos al respecto; por el contrario, sostengan su convicción sobre el grado en el que de acuerdo con ustedes su proyecto cumple con los criterios, y manifiéstenes por que piensan que deberían financiarles su proyecto. Si transmiten una impresión vacilante o insegura en cuanto a si el proyecto cumple o no con los criterios, ello podría determinar que la agencia decida financiar el proyecto de otro(s).

En el cuadro que aparece a continuación encontrarán algunas pautas para lograr lo anterior.

Expresándolo tal como es

- Eviten escribir en tiempo pasivo.
- Eviten tratar de aparecer ingeniosos, usando innecesariamente palabras largas o una jerga especial.
- Escriban sus frases de la manera más corta posible.
- Estructuren su documento en forma clara, en Secciones y Párrafos, todos con títulos claros y siguiendo un orden lógico.
- No dejen que los criterios de las agencias que proveen financiamiento dicten la estructura (¡o, peor aún, el contenido!) de su proyecto.
- Lean la aplicación de las guías muy cuidadosamente y anoten y respeten todos los requisitos especiales.

Expresándolo como ustedes creen que quiere que se lea - ¿cómo pueden saberlo?

- Verifiquen el texto de su solicitud comparándolo con los criterios que publica la agencia; traten en la medida de lo posible de usar en su propuesta el mismo tipo de vocabulario que usa la agencia que provee el financiamiento en sus documentos de guía.
- Preparen una lista de verificación de criterios y en su solicitud traten de asignar un puntaje a cada uno de ellos - de esta manera estarán remediando uno de los pasos que la agencia que provee el financiamientos seguirá también con mucha probabilidad. Traten de ponerse en los zapatos de ellos e imagínenlos tratando de juzgar hasta que punto su proyecto coincide con sus prioridades. ¿Les han facilitado las cosas para llegar a una conclusión positiva?

Su proyecto en líneas generales

En este punto deberían tener bastante claros las metas y objetivos de su proyecto para estar en condiciones de resumir todos los aspectos principales en forma muy concisa. La forma útil de abordar el resumen de un plan es incluyendo una palabra sobre cada uno de los temas de su proyecto, es decir, quien, que, cuando, donde y por que. Esto les proveerá una especie de patrón de lo que están proponiendo, que podrá ser comprendido rápidamente por un lector o por la persona que está al otro lado de la línea telefónica. Si logran vender su proyecto en unas pocas palabras iniciales deberán estar en condiciones de atraer el interés de su donante potencial y de impresionarlo antes de entrar en detalles - recuerden que la primera impresión cuenta.

4.7 Contenido de una propuesta típica para solicitar fondos

El contenido de cada propuesta en particular varía pero en la mayor parte hay secciones que constituyen la esencia del documento y que son comunes a todas. Las agencias que proveen financiamiento difieren en su forma de solicitar la información a ser presentada - algunas prefieren descripciones en texto, otras, que la información sea tabulada, algunas, una combinación de ambas. A veces los formularios mismos pedirán solamente información básica y que los detalles sean incluidos en un anexo del Plan de Tareas. La lista que sigue incluye la mayor parte de los elementos que podría pedirseles presentar (o cuya inclusión deberían considerar):

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

Página de cobertura:

- título (piensen cuidadosamente - que sea corto y preciso)
- foto (opcional) del sitio, hábitat, especie o actividades (para dar realce al asunto que van a tratar)
- nombres y logo tipos de los socios del proyecto

Página con el título (opcional - para dar detalles adicionales a los que cupieron en la cubierta)

Contenido y número de páginas

Resumen (una sola página, pero constituye la parte crucial del documento. Asegúrense de tomarse todo el tiempo que sea necesario para hacerlo bien. Si no lo hacen, ¡podría ser que ésta sea la única página que se lea!).

Formularios de solicitud:

- antecedentes
- justificación, amenazas, problemas que debe abordarse
- contexto más amplio, v.g., políticas de gobierno, planes
- descripción del área donde se conducirá el proyecto
- importancia del hábitat, de la especie, respectivos
- acciones de conservación previas que han conducido (ustedes u otras personas) en torno a esta especie, hábitat o sitio
- objetivos del proyecto que se proponen conducir (meta general, propósito del proyecto, resultados)
- actividades que se proponen conducir para lograr estos objetivos plan operativo
- presupuesto - gastos y financiamiento
- seguimiento del proyecto, impacto en materia de sustentabilidad riesgos y presunciones

Anexos (con una lista al comienzo y, entre uno y otro, páginas divisorias numeradas - podrían no tener que incluirlos):

- plan de tareas (normalmente sólo si lo requiere la agencia que provee el financiamiento)
- marco lógico de trabajo (si no se pide que lo incluyan en el contenido principal de la solicitud)
- mapa(s) del área donde se conducirá el proyecto que muestren localidades más amplias y detalles (caracterizando de manera especial localidades particulares donde se llevará a cabo las acciones propuestas)
- fotografías (solamente de ser útiles para mostrar aspectos específicos)

experiencia previa relevante de la organización que hace la solicitud, socios que se propone incluir el proyecto (si corresponde) y experiencia particular de los individuos que ejecutarán el proyecto

- diagrama de manejo que muestre la estructura del proyecto y como se vinculan los socios y los individuos (incluyendo quien informa a quien)
- cartas de apoyo
- documentos de carácter científico (pero solamente si muestran un claro contexto justificativo del proyecto)
- abreviaciones usadas

Que incluir y que no incluir

Proveen solamente el detalle necesario (no más) para contar la historia de manera convincente - no se les agradecerá por sepultarlos en papeles si (erradamente) tratan de impresionarlos por el volumen de información con la que cuentan. Tiene mucho más valor el que demuestren su capacidad para extraer los detalles esenciales que necesita saber el donante en potencia a fin de evaluar su proyecto. Siempre pueden citar algunas referencias clave si piensan que el donante podría estar interesado en verificar algunos aspectos, pero no dependan de ello para vender su proyecto porque, por lo general, la mayor parte de quienes administran fondos para financiar proyectos no tendrán tiempo para hacer un seguimiento de este tipo de información.

Comprender los formularios

Si los documentos se hallan a disposición directamente a través de las páginas web de las agencias que proveen fondos, su acceso inmediato a ellos puede simplificar las cosas. Esta alternativa brinda, además, la oportunidad de facilitar la preparación de los formularios en forma electrónica y, felizmente, un número cada vez mayor de agencias está adoptando esta opción.

Por otro lado, algunas agencias que proveen financiamiento han aprovechado para hacer el formato de estos formularios cada vez más sofisticado, lo que puede convertirlos en documentos cuya preparación puede constituir un reto intelectual, ¡en una escala que iría de entretenido a extremadamente frustrante! En realidad, a pesar de su función principal, es sorprendente como pocos formularios hoy en día parecen haber sido diseñados para facilitar la tarea del pobre individuo que está tratando de llenarlos y nos queda solamente confiar en que por lo menos serán mejor dirigidos hacia las necesidades de aquellos que tienen que leerlos. Algunos formularios son fáciles y

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

obvios; otros, sin embargo, son confusos y vagos, a veces, por razones difíciles de discernir.

Cualquiera sea la categoría en la que caigan los formularios con los que se enfrenten, sigan el esquema que presentan y las instrucciones para llenarlos de la manera más precisa posible. Podrían parecer pruebas de idoneidad ('si pueden llenar nuestro formulario, podrían quizás estar en capacidad de conducir un proyecto'), pero por lo general han sido diseñados para obtener la información que necesita la agencia que provee fondos a fin de comprender, evaluar y tomar una decisión respecto a su propuesta. De manera que, en la medida de lo posible, hagan exactamente lo que pide el formulario. En el análisis final, si no comprenden realmente lo que se pide en una sección en particular, ¡pregunten!

Prepárense para simplemente fortalecer su determinación para llenar formularios y estén preparados para luchar cuando se les presente formularios difíciles.

4.8 Presupuestos y calendario de tiempos

Les será útil elaborar lo antes posible un presupuesto y un calendario de tiempos básicos. Podría parecerles obvio, pero antes de que comiencen a pedir fondos necesitan tener una idea clara de cuanto dinero van a necesitar.

Estos planes prematuros pueden cambiar en cualquier etapa a medida que obtengan información más detallada, pero por lo menos tendrán el beneficio de contar con un modelo de trabajo que, a medida que continúen con su planificación, irá mejorando constantemente en significado y precisión. Un beneficio importante que trae consigo preparar un presupuesto básico es que a menudo les obligará a concentrarse en las actividades específicas que necesitan conducir, el orden en que lo harán, y los costos que involucrará cada una de estas actividades.

La planificación de tiempo y recursos (ver sección 3.7) constituye un precursor esencial para preparar el presupuesto pero una vez que empiecen a juntar sus cifras necesitarán introducir medios que les permitan manejarlas en forma ordenada.

El programa Excel de Microsoft o programas similares son de gran valor para llevar a cabo este trabajo y sumar sub-totales en todas las diversas

formas en las que necesiten hacerlo (por sitio, por socio, por tipo de gasto, por período de tiempo, por objetivo). En este punto pueden elaborar diagramas generales, diagramas de tiempos, y eventos relacionados con logros, etc. Elaboren su presupuesto y calendario de tiempos de la manera más detallada posible y establezcan los totales generales añadiendo estos detalles. La Figura 15 muestra un ejemplo de un presupuesto muy simple y básico para un proyecto. Les dará ideas sobre algunos de los encabezados que lleva un presupuesto y que podrían considerar incluir en esta etapa inicial.

Tengan en mente que la agencia que provee el financiamiento podría tener un formato particular de presupuesto que deben seguir - asegúrense de estar totalmente concientes de lo que deben incluir en este presupuesto. Podrán entonces estructurar las categorías en forma detallada para asegurarse de que son compatibles con el formato de presupuesto de la agencia que provee el financiamiento.

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

Figura 15: Ejemplo de un presupuesto de proyecto

Presupuesto	
Gastos para la Preparación del Proyecto	
Administración / Prospecto / Propuesta	£300
Seguro (£50/por cabeza-6)	£300
Médico	£250
Equipo Científico (una cámara y un lente)	£1.330
Fotográfico	£340
Mapas	£400
Cintas de Video	£340
sub-total	£3.060
Gastos de campo	
Costo de vida (1.320 hombre-día @ £5 /día)	£6.600
Asistentes Locales (600 hombre-día @ £5 /día)	£3.000
Gastos de Viaje	£1.000
Renta de Vehículo	£1.000
Varios	£350
sub-total	£11.950
Gastos Post-Proyecto	
Administración	£150
Fotográficos	£200
Elaboración de informe	£300
Elaboración de discos de video	£600
Contingentes (10% del presupuesto)	£1.626
sub-total	£1.250
TOTAL	£17.886

4.9 Dar una primera buena impresión - ¿lucen como quieren lucir?

Es un chiste viejo pero el adagio que dice 'nunca tendrá una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión' es sin lugar a dudas muy cierto. Es muy importante, por lo mismo, considerar la clase de primera impresión que quieren dar.

Hay quienes se mantienen en que al presentar una propuesta para obtener financiamiento deben asegurarse de no lucir demasiado profesionales o llamativos por temor a dar la impresión de que ya cuenta con mucho dinero y de que no tienen nada mejor que hacer con él que elaborar propuestas que luzcan caras! La verdad es que la presentación no

constituye el aspecto más importante y esto es particularmente cierto si se ha dirigido todo el esfuerzo hacia este punto a expensas de asegurar la calidad del contenido. Es igualmente correcto recordar que para lucir como quienes merecen recibir financiamiento hay que ir más allá de tratar simplemente de demostrar que no cuentan por el momento con fondos suficientes como para elaborar una propuesta de solicitud de fondos que luzca organizada.

Se trata de saber equilibrar. Tiene que haber sin duda algún umbral de credibilidad que podría toparse con la reacción negativa de un donante en potencia. Sin embargo, es mucho más importante dar la impresión de que son competentes, de que saben lo que hacen, y de que están tomando en serio tanto al proyecto como al donante en potencia. Más aún, si han de obtener la donación, querrán que el donante confíe en que tendrán la capacidad y la dedicación para ejecutar el proyecto y tomar a cargo todas las acciones apropiadas para cumplir de manera eficiente con lo que espera la fuente de financiamiento.

Con el acceso cada vez más difundido a computadoras modernas e instalaciones reprográficas, crear una buena impresión no significa necesariamente gastar mucho dinero. Una buena impresión se relaciona más con su habilidad organizativa y con la forma en que asignen tiempo y atención a los detalles para planificar y presentar su propuesta.

No existe, por ejemplo, excusa válida para errores gramaticales y tipográficos. Usen la herramienta para encontrar la mayor parte de estos errores que está a disposición en las computadoras, en muchos de los lenguajes del mundo. Constituye, igualmente, una buena práctica que otras personas, mejor aún personas que no pertenezcan al grupo que se involucró con ustedes para escribir la propuesta, revisen cuidadosamente el texto final antes de someterla. El lamento común de que 'no tuve tiempo de hacerlo' significa en términos reales 'al momento de planificar el proceso de desarrollo de mi propuesta no me di el tiempo necesario para revisar adecuadamente la ortografía y pedir a otros que revisen el texto'.

Someter su propuesta para solicitar financiamiento con errores de ortografía es una manera categórica de sugerir un aspecto negativo respecto a cuan organizados son. Aún peor, podrían correr el riesgo de dar al donante en potencia la impresión de que no dan a su propuesta la suficiente importancia como para que amerite ser revisada antes de someterla.

Más importante aún, asegúrense de que su propuesta tenga una estructura clara y siga cuidadosamente las instrucciones que aparecen en el formulario. Todo esto trasmite una impresión positiva sobre su competencia, detenimiento y capacidad para seguir guías y para ejecutar el proyecto que se han propuesto conducir.

4.10 Someter propuestas

No podrán pasarse elaborando eternamente su propuesta para solicitar fondos. En algún punto (a medida que se aproxime la fecha plazo) tendrán que dejar de trabajar en ella y someterla. Esto a veces puede ser difícil porque podrían tener la impresión de que aún queda por venir parte de la planificación detallada, de manera que algunos aspectos específicos podrían no estar aún a mano, mientras otros detalles podrían cambiar de manera significativa luego de haber enviado su propuesta. Los donantes comprenden que esto sucede a menudo de manera que, si han demostrado que, por lo menos, han tomado en cuenta estas circunstancias, ellos recibirán con gusto lo que considerarán constituye su mejor esfuerzo.

Plazos quieren decir... plazos

La mayor parte de las agencias que provee financiamiento tiene fechas plazo para el envío de proyectos, una o dos veces por año. Si están dispuestas a considerar solicitudes tardías (algunas no lo están) las agencias donantes no mostrarán simpatía alguna respecto de propuestas que les llega luego de las fechas plazo y se llevarán una muy mala impresión de ustedes y, por lo tanto, de su proyecto. Si planifican bien, deberán terminar su propuesta con cierto tiempo de anticipación a la fecha de envío de manera que tengan tiempo de revisarla con otras personas, y de mejorarla. Querrán lucir como si fueran capaces de organizar y conducir un proyecto, demostrarles que su planificación ha sido llevada a cabo a tiempo, y que su propuesta no requiere de excusas.

Cartas que se envían con la propuesta

Las propuestas deben ser enviadas con cartas que les dan la oportuni-

dad de presentarse. Varían dependiendo de la clase de fuente de financiamiento a la que están presentando su solicitud y algunas fuentes requieren más detalles que otras. Es importante dar una buena impresión puesto que lo que ustedes escriban en ella será lo primero que lea el donante en potencia y, por lo tanto, lo primero que él vea de ustedes. Por esta razón, asegúrense de que su carta esté redactada de manera clara y nítida, usando sólo una hoja de papel con membrete, y dirigida por nombre, de ser posible, a una persona en particular. Su carta debe contener los siguientes puntos:

- quienes son
- que planifican hacer y por que
- por que deberían ellos (el donante en potencia) considerar brindarles ayuda
- el total que necesitan recaudar, y en que lo invertirán
- que es lo que necesitan obtener específicamente del donante
- cualquier cosa que pudieren ustedes ofrecer a cambio: publicidad, informes, etc.
- información del contacto: su nombre, dirección, número de teléfono
- otros detalles, de requerirse.

Esperando la decisión

Una vez que hayan sometido su propuesta y recibido su acuse de recibo, pueden relajarse y olvidarse de ella... ¿pero qué pasa si esa propuesta en particular no tiene éxito? En realidad no pueden cifrar todas sus esperanzas en una solicitud (aún si están bastante seguros de tener éxito). En lugar de echarse a descansar o, peor aún, de preocuparse constantemente por el resultado, inviertan su tiempo de manera juiciosa. Continúen buscando otros caminos, continúen mejorando el plan de su proyecto, mientras esperan pacientemente la respuesta a la propuesta que acaban de someter.

Cuando les llegue la decisión

Si la respuesta es negativa, asegúrense de saber por que. Veán si la respuesta contiene sugerencias constructivas. Es importante que aprendan todo cuanto puedan de cada uno de los intentos, exitosos o no, de modo que puedan mejorar su próxima propuesta. ¡Felicitaciones si obtienen un sí! Pero, sin embargo, el papeleo, no necesariamente termina aquí....

4.11 Contratos

Con frecuencia se establecen contratos para asegurar que el dinero que han recaudado será empleado en la forma en que ustedes lo han estipulado. Los contratos que se establece con los donantes incluyen siempre, entre muchas otras cosas, los términos y las condiciones en las que se llevará a cabo la entrega del dinero.

Estos podrían incluir:

- aclaración de como y cuando se efectuará los pagos
- pedido del donante de que se le informe sobre cualquier cambio significativo que se haga en el proyecto
- aclaración sobre quien tiene la responsabilidad legal
- insistencia en cuanto a que el grupo que conduce el proyecto no infrinja la ley y se obtenga los permisos de trabajo apropiados
- pedido de que el proyecto sea conducido de manera ética y en forma apropiada, tanto a nivel ambiental como cultural
- aclaración sobre derechos de publicidad y obligaciones
- aclaración sobre expectativas - por ejemplo, podría esperarse el envío de un informe luego de ciertos períodos de tiempo
- pedido de que se reserve al donante el derecho de que su dinero le sea devuelto si no se cumple con las condiciones establecidas.

Otra situación en la que sería apropiado tener un contrato es cuando el proyecto involucra a otros socios. Siempre es juicioso aclarar por escrito como será administrado y dividido el dinero, quien será responsable de que y para cuando, y establecer algunas guías prácticas generales.

Asegúrense de leer con mucho cuidado todo lo que incluyen estos documentos, y pidan asesoría profesional legal si algo no les parece claro. No querrán encontrar luego que firmaron un contrato con el diablo y se espera que comprometan sus principios a cambio del dinero que han obtenido. Si se trata de un contrato flexible, asegúrense de que les convenga, y no de que se les imponga una serie de restricciones respecto a su proyecto.

4.12 Relaciones con el donante

A ustedes les interesa que su proyecto sea financiado y, por lo tanto, conseguir que esto suceda. A las agencias que proveen financiamiento les interesa encontrar proyectos adecuados que cumplan con sus criterios y, por lo mismo, desembolsar sus fondos para lograr los propósitos para los que han sido establecidos sus presupuestos.

En asuntos de recaudación de fondos, la relación entre quien financia y quien recibe el dinero tiene que ser una relación de sociedad. Como todas las buenas sociedades, ésta debe basarse en respeto y confianza mutuos.

Una vez que reciban una donación de un donante en particular, ¡no se olviden del donante! Es muy importante que tengan en mente que existe la ética relacionada con una sociedad a lo largo de toda la conducción del proyecto. Manténganlo informado sobre como está desenvolviéndose el proyecto e invítenlo a visitarlo. Recuerden que el donante quiere que su proyecto tenga éxito, tanto como lo quieren ustedes - ¡es su dinero el que están ustedes invirtiendo! Lo que significa, además, que tiene intereses creados en cuanto a brindarles su asistencia, aún si las cosas no marchan muy bien. Si están luchando por sacar a flote su proyecto, no teman tratar el tema abierta y honestamente con el donante - podría estar en condiciones de brindarles exactamente la ayuda y la experiencia que ustedes necesitan.

Es un trato mutuo. Necesitan cultivar estas relaciones y, al mismo tiempo, estarán también ayudando a los donantes a lograr sus objetivos.

La lista que aparece a continuación resume algunos de los puntos de esta sección e incluye consejos que pueden ser fácilmente olvidados.

4.13 Conceptos básicos de la recaudación de fondos

Algunas pautas básicas sobre la recaudación de fondos

1. La recaudación de fondos toma largo tiempo - comiencen tan pronto como les sea posible.
2. De ser posible, consigan ayuda de sus amigos. Busquen gente conocida y que podría ayudarles.
3. Consigan la ayuda de expertos reconocidos para que apoyen su propuesta.
4. Piensen de manera creativa, y actúen con profesionalismo.
5. Concéntrense en explicar sus ideas con claridad pero no arruinen la primera impresión con toques finales que muestren descuido, v.g., preocuparse de su ortografía, de su gramática, y de la manera en que expongan sus cartas y propuestas.
6. Escriban cartas de seguimiento a quienes hayan solicitado dinero, sea que tengo éxito o no.
7. Recuerden agradecer a quienes los han auspiciado y manténganlos al día porque así ellos querrán volver a ofrecerles su ayuda.

Sección 4: Principios de la Recaudación de Fondos

Conclusión

La recaudación de fondos es un trabajo arduo y las fuentes de financiamiento son a menudo muy competitivas. Traten de no descorazonarse si no tienen éxito al someter una propuesta en particular - aprendan de sus errores y, perseverando, muestren su entusiasmo y compromiso. Mantengan la mente abierta a nuevas oportunidades de financiamiento en todo momento, sigan hablando con la gente sobre lo que están tratando de hacer, y tengan por seguro que, eventualmente, alcanzarán su meta. ¡Les deseamos la mejor de las suertes!

Sección 5: Implementación del proyecto

5.1 Administrando el dinero

Mucho del tiempo que se dedica a desarrollar un proyecto se va en elaborar presupuestos y en tratar de persuadir a los donantes para que inviertan en el proyecto. Bien puede ser que el dinero sea uno de los factores más importantes para ejecutar exitosamente su proyecto, pero puede también causarles muchos problemas si no lo manejan apropiadamente. Esta sección les conduce a través del ciclo financiero, identifica algunos de los aspectos clave del manejo del dinero, y ofrece algunas ideas para simplificar al máximo el manejo de las finanzas.

5.1.1 Cómo llega el dinero: desembolsos que hace el donante

Es útil verificar con los donantes como y cuando harán sus desembolsos. Con frecuencia se denomina a éste como un desembolso. Los pagos son hechos de varias maneras que afectarán la forma en la que planifiquen ustedes administrar sus finanzas. Es importante conocer con tiempo como será entregado el dinero. Las maneras típicas que se usa para hacerlo aparecen en la tabla que sigue (Figura 16).

Sección 5: Implementación del proyecto

Figura 16: Diferentes tipos y desembolsos de fondos para proyectos

<i>Tipo de desembolso</i>	<i>Lo que sucede</i>	
Todo de golpe	El donante envía el cheque antes de que comiencen su proyecto. Se usa con frecuencia en donaciones pequeñas o para proyectos a corto-plazo	
La mayor parte por adelantado	Reciben la mayor parte del dinero (normalmente alrededor del 80%) por adelantado. La suma restante queda para ser entregada luego de la terminación exitosa del proyecto y de que los informes y resultados requeridos hayan sido elaborados. Muy a menudo se aplica a donaciones pequeñas o medianas, lo que permite al donante mantener control sobre la calidad, el tiempo y la terminación del proyecto.	
Pago atrasado que se basa en pruebas de gasto	Usualmente para trabajo de consultoría a muy corto plazo.	
Adelantos en etapas	Reciben un adelanto al comienzo, seguido de pagos adelantados efectuados en etapas que se basan en metas logradas y en las que se ha convenido para el período que precede. A veces también incluye un pago final a la terminación. Es normal en el caso de donaciones medianas o grandes. Permite al donante monitorear el proyecto y asegurar que logren sus metas.	
Pago con garantía bancaria	Requiere que su banco firme un compromiso indicando que pagarán todo o parte del dinero dado en adelanto por el donante si el proyecto no es puesto en marcha de manera apropiada. Se usa este método a veces para proyectos medianos o grandes. Una garantía bancaria puede ser costosa (tienen que pagar gastos bancarios) y el banco emitirá esta garantía si sabe que ustedes tienen la capacidad de pagar si las cosas van mal. Esto significa que o ustedes necesitan adecuar las reservas de capital en el banco o, si no, podrían necesitar hacer un depósito garantizado que no pueden gastar mientras dure el proyecto, de manera que, en concreto, se paga atrasado el proyecto en su totalidad	

	<i>Lo que significa para ustedes</i>
	Es por lo general la mejor opción porque les brinda flexibilidad y no les crea problemas de flujo.
	Significa que ustedes tienen que 'dar un préstamo al proyecto' por concepto del último pago o demorar pagos hasta que reciban el pago final. Puede causarles problemas si no cuentan con otra fuente de dinero en efectivo.
	Puede ser difícil de manejar a menos que cuenten con recursos en efectivo para cubrir los costos del proyecto antes de recibir el pago.
	Si no han predicho su flujo de caja adecuadamente o si se dan cuenta de que no pueden implementar el proyecto que han planificado, pueden terminar teniendo serios problemas de flujo de caja.
	Para organizaciones pequeñas es mejor evitar este sistema a menos que tengan mucho dinero en el banco. En todo caso, de ser así, ¡su gerente de cuenta podría no darles otra opción!

Sección 5: Implementación del proyecto

Si el dinero se retrasa

A veces los donantes pueden ser lentos en el envío de sus pagos. Proyectos que no han recibido sus pagos a tiempo han perdido el apoyo de los miembros del equipo de trabajo, desilusionado a los socios y beneficiarios del proyecto, por incumplimiento de plazos importantes, perdido una temporada entera de trabajo de campo, o han ido, inclusive, a la bancarrota. A continuación encontrarán algunas maneras de evitar que esto suceda.

- Asegúrense de que comprenden, de antemano, el calendario de pagos - traten de negociar el calendario que más les convenga.
- Planifiquen su flujo de caja y proyecto de manera cuidadosa - traten de no poner en el calendario compromisos costosos que no pueden trasladar para que caigan al comienzo de los períodos de pago.
- Asegúrense de cumplir siempre con todos los requisitos del donante (especialmente informes) cuidadosamente y a tiempo - aún un formulario que accidentalmente no ha sido firmado puede demorar un pago por semanas.
- Establezcan una buena relación con sus donantes y manténgalos actualizados con regularidad - si tienen un problema, es probable que los ayuden, si les conocen bien.
- Establezcan una buena relación con el equipo de trabajo y los socios del proyecto - la probabilidad es mayor de que sean entonces más pacientes si los pagos se demoran.
- Traten de mantener un "colchón" en cuanto a dinero en efectivo - establezcan un fondo de contingencia que cubra costos esenciales si se demora el pago.

5.1.2 Banca

Podrían abrir una cuenta especial de banco para la donación que reciban, y así lo requieren algunos donantes. Algunos bancos requieren un enorme papeleo para establecer una cuenta a nombre de una organización y deberán anticipar el tiempo necesario para hacerlo. Podría ser tentador usar una cuenta personal de uno de los miembros del equipo de trabajo pero, a menos que no exista otra opción en absoluto, ¡no lo hagan! Como requisito mínimo podrían mantener todos los fondos separados de cualquier otro dinero de carácter personal. Sin embargo, esto constituye un riesgo para el proyecto y es mejor evitárselo también al individuo.

Vale la pena, así mismo, preguntar a su banco algunas otras cosas:

- ¿Cuáles son los costos? Algunos bancos cobran mucho por las transacciones, particularmente para transferencias internacionales de dinero.

- ¿Dónde se ubican las sucursales del banco? Asegúrense de poder tener acceso a su cuenta desde diferentes ciudades/pueblos, si su proyecto así lo requiere.
- ¿Cuáles serán los tipos de cambio? Si la donación es pagada en moneda extranjera, deberá ser convertida a moneda local cuando la reciba su banco (a menos que establezcan una cuenta especial en moneda extranjera). Deben asegurarse de obtener el mejor tipo de cambio posible. En países en donde los tipos de cambio son inestables, sería quizás preferible que abran una cuenta en moneda extranjera y cambien dinero a moneda local solamente cuando lo necesiten y cuando les favorezca el tipo de cambio.
- ¿Pueden abrir una cuenta de ahorros? Si reciben un pago por adelantado pueden ganar interés de esta manera. Pidan a su banco que les abra una cuenta corriente para uso diario y otra de ahorros para depositar la mayor parte del dinero y de esa manera ganar intereses. Recuerden que deben mostrar en sus libros contables los intereses que reciban. Algunos donantes insistirán en que declaren estos intereses y si no lo hacen llegarán aún a debitar un cálculo estimado de estos intereses del valor total de la donación - de manera que asegúrense de llevar cuentas cuidadosas de estos fondos.

Establecer un sistema de mantenimiento de libros contables

Si ya cuentan con un sistema de manejo financiero, mantener los libros debería ser un asunto sencillo. Podría simplemente tratarse de establecer nuevos encabezados que les permitan seguir la pista de los gastos del proyecto en sus registros financieros. Esto les permitiría definir la forma en la que deberían ser registrados y reportados los ingresos y gastos.

Si no tienen un sistema establecido de manejo financiero, deben hacerlo sin falta. Si no lo hacen terminarán en un embrollo muy pronto y esto podría causarles problemas con sus donantes, sus socios y terminaría probablemente en la pérdida de dinero para cierta gente.

La regla básica para mantener los libros contables es simple: asegúrense de mantener un registro y una evidencia escrita de cada una de las transacciones financieras que se lleve a cabo.

Si han establecido un buen sistema de manejo financiero deberían estar en condiciones de seguir la pista de sus transacciones fácilmente. Si están en el proceso de establecer uno, por lo general vale la pena obtener los servicios de un contador para que les ayude al comienzo y verificar que lo están haciendo bien. Un sistema simple sería el siguiente:

Sección 5: Implementación del proyecto

Libro bancario

Lleven un libro bancario para listar todas las transacciones que entran y salen de su cuenta bancaria. Es tan importante asegurarse de que guarden esta información cuidadosamente como lo es guardar sus notas sobre el trabajo de campo. Obtengan, además una confirmación numerada escrita de cada transacción (comprobantes de pago, comprobantes de retiro, talonarios de cheques u órdenes de pago) y archívenlas cuidadosamente en un archivo de transacciones bancarias. Asegúrense además de que su banco les notifique cuando les llegue dinero y de que ustedes también completen los papeles que sean necesarios confirmando acuse de recibo al donante.

Pidan a su banco que les envíe cada mes un estado de cuenta que muestre todas las transacciones que han hecho. Verifiquen mensualmente que su libro bancario concuerde con los estados de cuenta del banco. Si no es así, traten de averiguar por qué. Podría ser simplemente que el banco ha deducido algunos costos de su cuenta o que un cheque que han dado a alguien no ha sido aún presentado a o procesado por su banco. Listen estos puntos en su libro bancario y luego preocupense de que alguien lo verifique. Pueden firmarlo entonces conjuntamente. Estarán así seguros de que su cuenta bancaria está en orden.

Libro de caja

Usarán efectivo para toda clase de compras, y manejar efectivo puede con frecuencia ser causa de grandes dolores de cabeza. Necesitan, por lo mismo establecer un libro de caja donde registren todas las transacciones que hagan en efectivo.

- Registren en su libro de caja todo el efectivo que reciban (lo más probable es que esto ocurra en la forma de un retiro de efectivo de su cuenta bancaria) y cada vez que efectúen pagos en efectivo.
- Obtengan confirmación escrita de todas las transacciones en efectivo (recibos de compras, papeletas de retiro del banco o recibos firmados de pagos hechos a individuos u organizaciones) y mantengan éstos numerados en orden en un archivo de transacciones de caja. No entreguen efectivo a nadie sin recibir constancia firmada de recibo.
- Si dan un adelanto en efectivo a alguien para hacer compras asegúrense de recibir constancia firmada de esta entrega y de que la persona que recibe el dinero comprenda que es responsable de ese dinero y que debe entregarles recibos completos por los gastos hechos y el cambio en efectivo, de haber alguno.
- Busquen un sitio seguro para mantener su efectivo y su libro de cuentas. Asegúrense de que únicamente un número limitado de per-

sonas tenga acceso a su caja y a su libro de caja.

- Revisen con regularidad su libro de caja comparándolo con el efectivo real que tengan. Si no concuerdan, necesitan saber la razón. Tienen su archivo de transacciones en efectivo para usarlo como otro medio de verificación. Cuando estén conformes de que han disipado todas sus discrepancias, firmen su libro de caja como lo hacen con su libro bancario.
- Muchos proyectos usan mucho más efectivo que cheques y podría valer la pena reconciliar semanalmente su libro de caja reduciendo de esta forma el volumen de trabajo y permitiéndoles detectar más rápidamente si algo no está en orden.

Manejo financiero por computadora

Es perfectamente factible hacer en papel todo aquello que se explica anteriormente. Sin embargo, se hallan disponibles además muchos paquetes electrónicos que podrían ayudarlos a mantener control sobre sus finanzas y producir automáticamente informes bancarios, de caja, y presupuestarios. Podrán así mismo diseñar libros bancarios y de caja, simples, en hojas electrónicas y evitar así la necesidad de llenar libros grandes. Sin embargo, si quieren hacerlo mediante el uso de una computadora, tengan en cuenta que tendrían que invertir tiempo en establecer y aprender como usar un sistema de esta naturaleza, asegurarse de que tal sistema no pueda ser manipulado por personal no autorizado, y recordar además que deberán mantener respaldos de su información en todo momento. Si algo saliera mal, sus archivos de transacciones bancarias y en efectivo y sus estados de cuenta bancarios deberían permitirles recuperar toda la información pero esta tarea les llevaría mucho tiempo.

5.1.3 Adquisición y manejo de bienes

Podría ser que su donante, sus socios o su organización (si pertenecen a una) tengan ciertas reglas sobre como gastan su dinero. Las reglas relativas a adquisiciones han sido diseñadas para asegurar que el dinero sea invertido honesta y justamente y que obtendrán las mejores condiciones en los bienes y los servicios que compran. Les presentamos dos ejemplos del tipo de reglas sobre adquisiciones con las que podrían encontrarse:

- **Para bienes:** para cualquier compra que pase de los US\$1.000, deben redactar especificaciones, obtener tres cotizaciones que se basen en las especificaciones, y escoger la cotización más baja.

Sección 5: Implementación del proyecto

- Para servicios: para contratar personal, los puestos deben ser anunciados en un periódico adecuado y el donante debe examinar las hojas de vida antes de que las personas sean contratadas.

Deben estar seguros de que comprenden y siguen las reglas que requieren sus donantes en cuanto a adquisiciones, y mantener registros claros del proceso de adquisiciones. En honor a la justicia, la transparencia y el valor del dinero, querrían quizás implementar reglas simples sobre adquisiciones para emplearlas en su propio proyecto.

Inventario y bienes pequeños

Deben mantener, igualmente, registros de los bienes del proyecto; las cosas de su propiedad que tienen algún valor como por ejemplo equipo para trabajo de campo o libros de texto. Existen muchas buenas razones para hacerlo.

- Podrían tener que probar a un auditor que realmente existen estos bienes.
- Querrían tal vez verificar, cada cierto tiempo, que aún los tienen.
- Su donante podría haber estipulado lo que se hará con ellos al finalizar el proyecto y querrían quizás tener prueba de ello. En el caso de proyectos internacionales, por ejemplo, es común que los bienes sean entregados a la contraparte local al finalizar el proyecto.
- Podrían necesitar registros para hacer un reclamo a una aseguradora si los bienes han sido objeto de daño o pérdida.

Es tarea simple elaborar una lista de bienes con las fechas en las que fueron adquiridos y los números de serie, de haberlos, y mantener un archivo de garantías, instrucciones y otra documentación.

5.1.4 Cuando el dinero es invertido - auditoria y preparación de informes

El trabajo de un auditor consiste en verificar en forma independiente que sus libros constituyen un registro verídico de lo que ha tenido lugar en realidad y de que ustedes han cumplido con las obligaciones legales, contables y otras concernientes a sus finanzas. Algunos donantes requieren que su proyecto sea auditado (no olviden incluir en su presupuesto costos de auditoria) lo que, en todo caso, constituye simplemente una buena práctica administrativa. Normalmente, se requiere que las compañías y las organizaciones sin fines de lucro sean auditadas anualmente. Una auditoria implica la inspección de sus cuentas y registros y puede tomar desde unas pocas horas hasta unos pocos días, dependiendo del

tamaño y la complejidad de su proyecto. Si han mantenido sus registros financieros bien y en forma clara, la auditoría no debería presentar entonces dificultad alguna, pero vale la pena asegurarse de que sus auditores comprendan el proyecto de antemano de manera que estén en condiciones de prestar ayuda si aparece un problema.

Informes financieros para los donantes

Es probable que el presupuesto de su proyecto, como fuera propuesto a su donante, haya sido elaborado con una serie de encabezados tales como 'Salarios', 'Viajes', o 'Equipo'. Su donante querría a lo mejor que prueben que han invertido el dinero en aquello en lo que han dicho que lo haría, lo que sus auditores querrán también verificar. Por lo mismo, sería útil que para cada una de las transacciones usen en su libro bancario y en su libro de caja los mismos encabezados que han usado en su presupuesto. De esta manera les será fácil comparar los gastos con la información que aparece en sus presupuestos e informar a sus donantes como ha sido invertido su dinero. Si tienen un sistema computadorizado, pueden programarlo para que realice esta operación.

Cambios en los presupuestos

La mayor parte de los donantes comprende que no siempre los presupuestos se mantienen como fueron planificados y que ustedes necesitan cierta flexibilidad al respecto. Algunos inclusive les permitirán trasladar hasta un porcentaje fijo de un encabezado del presupuesto a otro sin permiso previo, pero asegúrense de que comprenden con claridad los límites que se impone a este procedimiento.

Si encuentran que sus necesidades reales no encajan en el presupuesto, entonces hablen con su donante.

Siempre y cuando puedan justificar cualquier cambio y que su proyecto esté logrando sus objetivos, no debería entonces ser esto causa de un problema, pero no asuman que ello ocurrirá. Recuerden que sus donantes tienen que mantener contentos a sus propios auditores de manera que ayudenlos a ayudarles. Si mantienen una actitud honesta y abierta con sus donantes a través de toda la conducción del proyecto, facilitarán la vida a todos.

Sección 5: Implementación del proyecto

Informe financiero final

Es bastante probable que su donante requiera tener un informe final sobre cómo se invirtió su dinero y que destino han tenido cualquier excedente o bienes, lo que no debería ocasionar problema alguno si han mantenido bien los registros a través de toda la conducción del proyecto.

5.1.5 Recursos físicos y servicios

Como se indicó en la sección anterior, podría haber algunas restricciones respecto de como adquirir bienes para su proyecto siguiendo reglas sobre adquisiciones y su presupuesto inicial. Hay otra serie de cosas en las que hay que pensar cuando adquieran bienes y servicios.

Obteniendo ganancias

Con frecuencia puede ahorrarse bastante dinero si se pide descuentos y se regatea, lo que puede ser muy importante, aún tratándose de proyectos que cuentan con buen financiamiento. En realidad proyectos que invierten mucho dinero en áreas donde existe pobreza pueden a veces, de hecho, ocasionar la inflación de precios a nivel local, lo que podría ser ventajoso para los comerciantes locales pero puede causar serios problemas a proyectos que operan con presupuestos mucho más restringidos. El dinero que se invierte en la conservación no es fácil de obtener de modo que debemos invertirlo cuidadosamente.

A continuación encontrarán algunas formas de ahorrar dinero:

■ *Pedir un descuento*

A menudo puede obtenerse un mejor precio con un poco de planificación y sentido común. Muchos proveedores, desde hoteles hasta servicios de fotocopiado, les ofrecerán descuentos sustanciales si piensan que ustedes volverán a usar sus servicios. Deben pedir siempre descuentos.

■ *Obtener una serie de cotizaciones*

Indiquen a los proveedores que tienen que obtener varias cotizaciones y que no escogerán sus servicios si no ofrecen precios muy competitivos.

■ *Pedir donaciones o préstamos de equipo*

En el caso de proyectos a corto plazo, pueden en ocasiones pedir equipo prestado. Algunos proyectos han tenido suerte al obtener del vendedor un vehículo en préstamo por algunos meses. A veces pueden obtener equipo en donación. Cuando las oficinas actualizan sus equipos de computación puede en ocasiones persuadírselas para que donen sus

computadoras viejas. Recuerden, sin embargo, que las reglas de adquisición que imponen algunos donantes requieren la compra de equipo nuevo y podría no agradales que adquieran equipo de segunda mano. Asegúrense también de que tales donaciones sean evaluadas adecuadamente y de añadir las a su lista de bienes, tal como si las hubieran adquirido.

Impuestos sobre compras e importaciones - cuando deben pagarlos y cuando no

La mayor parte de los países cobra algún tipo de impuesto en la compra sobre los bienes que se adquiere. Podrían también cobrar impuestos sobre los servicios que proveen. Al momento de conducir un proyecto deben tener cuidado y tratar de no pagar impuestos innecesariamente, mientras no descuiden ceñirse a la ley. Cada país es diferente pero las guías siguientes pueden serles útiles:

■ *Impuesto sobre compras: ¿pueden evitarlo?*

Normalmente este impuesto está incluido en el precio y ustedes lo pagan automáticamente. Sin embargo, a veces pueden reclamar su devolución. En algunos países, por ejemplo, los proyectos de las ONGs o de los gobiernos gozan de exoneración de pago de impuesto. Vale la pena verificar si este es el caso y obtener la documentación necesaria. Podrán entonces estar en capacidad de hacer sus compras en establecimientos gubernamentales o pedir la devolución de los impuestos que han pagado.

Si pagan impuestos de venta por artículos que compran y los llevan a otro país, pueden a veces reclamar que se les devuelva el impuesto. Este es un punto importante si su proyecto hace sus compras, por ejemplo en Europa, donde pueden reclamar su devolución si sacan los objetos comprados fuera de la Unión Europea. Deberán verificar en este caso cuales son las reglas locales.

■ *Impuesto sobre importaciones: ¿pueden evitarlo?*

La mayor parte de los países impone un límite sobre el valor de los bienes que podrían ustedes traer con exoneración de impuestos. Si se pasan de ese límite tendrían que pagar impuestos. Por cierto, si se han ahorrado el pago de impuestos en el país donde hicieron la compra, no pueden entonces quejarse mucho, pero hay cosas que aún pueden hacer. En el caso de algunos países, pueden obtener exoneración de impuestos sobre artículos que se dona a proyectos y agencias gubernamentales. Además, si pueden asegurar a las aduanas que el equipo es

Sección 5: Implementación del proyecto

exclusivamente para su uso personal y que se lo llevarán con ustedes cuando dejen el país, es probable que no les cobren impuestos.

■ **Embarques de equipo**

Sacar de las bodegas de aduanas equipo que es embarcado y llega no acompañado puede tomar mucho tiempo y requerir papeleo y pagos interminables. Si embarcan bienes, asegúrense bien de que su agente de embarque tenga la capacidad de procesar el papeleo y lidiar rápidamente, a su llegada, con todos los asuntos relacionados con impuestos.

- *Es muy importante mantener bien los registros de las cosas que compran, incluyendo números de serie y recibos de impuestos. Podrían tener que mostrárselos a los funcionarios de aduanas.*
- *Un socio o asesor local del proyecto que sea conocedor y tenga buenas conexiones debería estar en capacidad de ayudarles, conduciéndoles a través de todo este proceso.*
- *No es aconsejable que 'corran riesgos' en aspectos relacionados con impuestos y obligaciones porque las penalidades pueden ser a menudo bastante severas.*

5.1.6 Recursos físicos y servicios

Deberán establecer un sitio de base para el funcionamiento de su proyecto. Recuerden que podría ser un espacio bastante versátil con una habitación para almacenamiento, quizás con un espacio para estacionar un vehículo. Será un sitio por donde pasarán, en el que trabajarán, al que visitarán o donde se prepararán para salir a viajes de campo un número variable de miembros del equipo de trabajo y sus colaboradores, y habrá que tomar en cuenta varias opciones y consideraciones de importancia:

Pedir prestado espacio de oficina

En el caso de proyectos a corto plazo, una ONG local o un negocio podrían estar en condiciones de ofrecerles espacio sin costo o por un precio módico. Además, las contrapartes gubernamentales pueden a veces ofrecer espacio en sus edificios de oficinas. Esta es una opción barata y fácil pero, como invitados, necesitan considerar el impacto que tendrán sus actividades en quienes los acogen y asegurarse de que ellos no absorberán costos poco razonables que les competen a ustedes (especialmente si al ofrecerles este espacio, ellos no han comprendido de antemano con claridad las necesidades de ustedes).

Rentar una oficina o sede

Fuera de las grandes ciudades las rentas pueden ser ventajosas particularmente si están en condiciones de pagar por adelantado por el uso del espacio durante un período razonable de tiempo. Sin embargo, en las ciudades las rentas pueden ser muy altas de manera que si es ahí donde estarán, asegúrense de haber hecho cálculos realistas. A veces es posible rentar una casa que puede ser usada para oficinas y alojamiento, ahorrándoles de este modo los costos de hotel o vivienda. Deben sin embargo considerar un número de factores, incluyendo los siguientes.

- ¿Quién responde por el mantenimiento y las reparaciones - ustedes o el propietario?
- ¿Cuáles son los gastos de abastecimiento de servicios tales como agua y electricidad, y, se puede depender de estos servicios?
- ¿Hay una buena línea telefónica? Puede tomar meses conseguir la instalación de una línea adecuada y ser muy costoso. Si quieren usar correo electrónico, verifiquen para ver si la línea es adecuada para el efecto.
- ¿Necesitan algún tipo de registro o permiso para usar la casa para oficinas o alojamiento? En algunos países hay reglas que gobiernan el uso de edificios.
- ¿Puede conseguirse medidas de seguridad para el edificio? Van a tener muchos equipos y necesitan que el sitio ofrezca seguridad. A veces la renta puede incluir el costo de un guardia de seguridad.

Equipar la oficina o sede

Es fácil subestimar lo que costará establecer y operar una oficina. Asegúrense de presupuestar con propiedad o encontrarán luego que los costos de rentar una oficina están de pronto "comiéndose" su presupuesto. A continuación encontrarán una lista de algunas cosas que la gente olvida a menudo.

- Asegúrense de contar con un abastecimiento independiente de energía eléctrica y de protección de voltaje para su computadora - los cambios de voltaje pueden destruir las computadoras y "módems". Considérenlo como parte del costo de la compra de una computadora.
- Verifiquen los costos del consumo de telefonía - añadir nuevas líneas o extensiones puede tener un alto costo y los costos de consumo telefónico pueden ser extremadamente altos.
- ¿Necesitan aire acondicionado/deshumidificadores? En algunos países esto puede constituir no un lujo sino una simple comodidad. Mucho del equipo sensible (incluyendo computadoras), especímenes biológicos, diapositivas, y libros y papeles pueden sufrir daños o inclusive destrucción bajo humedades altas. Podrían considerar destinar una

Sección 5: Implementación del proyecto

habitación que tenga un clima razonable para ubicar este tipo de cosas.

- ¿Cuentan con un sitio seguro? Es conveniente invertir en una buena cerradura para guardar el equipo valioso, y con una caja fuerte si van a manejar efectivo.
- Costos de personal - en algunos países tropicales, el arriendo de casas incluye los servicios de un guardia / jardinero / individuo que se ocupa de tareas diversas, y a veces su familia. Deberán pagar por estos servicios y necesitan presupuestarlos.

Sean buenos vecinos: vale la pena llegar a conocer a sus vecinos cuando se muden al sitio y explicarles quienes son y que hacen. En algunos sitios se invita a los vecinos a una ceremonia tradicional para 'bendecir la casa' y esta es una buena manera de llegar a conocerlos.

5.2 Recursos humanos

5.2.1 ¿Quién hará el trabajo?

Un plan de proyecto podría mostrar con claridad lo que se necesita hacer pero es también importante pensar en quien lo va a hacer. El proyecto podrá ser ejecutado por una gran variedad de personas, incluyendo a su propio personal, a contrapartes, a consultores, a voluntarios o a sub-contratistas.

Su propio personal

Aunque mucho del trabajo será hecho por el personal de la organización o equipo de trabajo que se propone ejecutar el proyecto, no debe, sin embargo, asumirse que esto vaya a ser así. En realidad, es improbable que una organización o un grupo de trabajo pequeños cuente con todas los conocimientos y pericias necesarios para ejecutar un proyecto complejo. Se puede manejar esta situación de dos formas.

- Capacitando a su propio equipo de trabajo para hacer el trabajo que se necesite, lo que requerirá inversión. Sin embargo, muchos donantes acogen con agrado el desarrollo de personal y el establecimiento de capacidades. No obstante, recuerden que tomará tiempo lograr la competencia del equipo de trabajo aún después de terminada la capacitación, lo que podría no ser práctico en el caso de proyectos a corto plazo.
- Podrían quizás contratar a nuevos colaboradores solamente durante el tiempo que dure el proyecto. Esta puede ser una buena solución de estar disponible la gente adecuada, pero la tarea de contratar personal puede también tomar tiempo.

Participación de la gente del lugar en el equipo de trabajo del proyecto

Cada vez más proyectos incluyen en sus equipos de trabajo a los lugareños del país o de la región donde se conduce el proyecto. En realidad, es común que el personal local del país anfitrión que desempeña roles similares siga las pautas de los extranjeros especializados en áreas específicas que forman parte del equipo de trabajo. Se denomina a menudo a estos miembros locales del equipo de trabajo como a la contraparte y es cada vez más común, en proyectos internacionales, que los países anfitriones insistan en que tales proyectos internacionales tengan personal de contraparte, lo que hace sentido porque este personal puede asegurar que la pericia, el conocimiento y la experiencia sean compartidos adecuadamente entre los miembros del equipo, locales y visitantes. Puede constituir también una forma extremadamente efectiva de establecer gran apoyo y comprensión a nivel local, e inculcar un sentimiento de propiedad respecto a los logros del proyecto, aumentando así significativamente las oportunidades de que el proyecto tenga un impacto a largo plazo. Igualmente, puede asegurar que los miembros del equipo visitante adquieran una comprensión mucho más profunda de los aspectos locales relevantes al proyecto y al contexto dentro del cual están tratando de operar.

Participación del personal local en los equipos de trabajo (visitantes) internacionales

Ventajas potenciales

La gente del lugar puede contribuir de manera importante porque:

- puede proveer mucho conocimiento sobre el medio que no poseen los miembros extranjeros del equipo
- tiene mayor probabilidad de saber como se hace las cosas a nivel local y cuales son los problemas
- tiene mayor probabilidad de contar con los conocimientos lingüísticos y culturales del medio
- podría contar con experiencia y conocimientos considerables de los que puede beneficiarse el proyecto
- conoce detalles sobre precios, servicios y recursos disponibles en el área
- posee a menudo información actualizada y útil sobre aspectos de conservación en el área
- permanecerá en el área del proyecto mucho después de que los miembros externos del equipo de trabajo se haya ido y ayudarán, por lo tanto, a asegurar que los beneficios del proyecto tengan un impacto duradero.

Sección 5: Implementación del proyecto

Figura 17: Participación de personal local en equipos de trabajo internacionales (visitantes) - Dificultades potenciales y sus soluciones

<i>Dificultades potenciales</i>	<i>Soluciones</i>
A veces los superiores asignan a los lugareños a unirse a un proyecto conducido por un equipo; no es que se unan porque ellos así lo escogen o por conveniencia. Ello puede ocasionar dificultades a todos los involucrados	Esta circunstancia puede convertirse en una ventaja solamente si los beneficios en materia de capacitación son maximizados y la dinámica del equipo de trabajo es manejada con cuidado.
El personal asignado podría no comprender realmente de lo que trata el proyecto y no sentirse comprometido	La transferencia de pericia y conocimientos puede ser aún mayor bajo tales circunstancias siempre y cuando los otros miembros del equipo de trabajo busquen estimular el nivel de interés, y comprometerlo.
El personal asignado podría tener poca experiencia previa en el área de actividades que conduce el proyecto.	Podría estar en condiciones de ganar mucha experiencia valiosa a través de la conducción del proyecto si es adecuadamente motivado por el resto del equipo de trabajo.
El personal local podría (al menos inicialmente) estar inadecuadamente equipado para realizar trabajo de campo.	Podría beneficiarse en forma significativa tanto durante la conducción del proyecto como a su terminación siempre y cuando los bienes capitales del proyecto sean donados a instituciones locales que estén en capacidad de hacer el mejor uso de ellos. Este aspecto es considerado por los donantes como un requisito cada vez más común
El personal local podría ser mal pagado y capacitado, en términos comparativos, y podría sentir sospecha o inclusive resentimiento respecto a lo que hace el equipo de trabajo visitante.	Este tipo de situación requiere un manejo muy cuidadoso pero tanto los visitantes como el personal local pueden a menudo aprender mucho unos de otros en materia de culturas si se crean relaciones que se basan en confianza y respeto mutuos.

Consultores

Querrán tener la contribución de algún especialista a corto plazo ya sea para brindar capacitación o para emprender trabajo de orden técnico. La consultoría a corto plazo suele ser costosa pero bien manejada puede ser de mucha ayuda.

<i>Los consultores pueden:</i>	<i>Sin embargo, pueden también:</i>
<ul style="list-style-type: none">■ proveer apoyo especializado en áreas importantes y ofrecer nuevas perspectivas■ capacitar, inspirar y motivar al personal■ ayudarlos a manejar áreas difíciles de trabajo y contribuir con el beneficio de su experiencia■ constituirse en amigos del proyecto a largo plazo aún luego de que hayan finalizado sus contratos.	<ul style="list-style-type: none">■ costar mucho dinero■ no sentir el mismo sentido de compromiso hacia el proyecto que sienten ustedes■ podrían esperar que se les da un trato especial en términos de alojamiento, transporte, etc.■ podrían esperar que se les reciba con todo listo para que hagan su trabajo y sentir relativamente poca simpatía si no están ustedes organizados para permitirles emplear su tiempo de la mejor manera.

Algunas cosas importantes que deben recordar al contratar consultores

- Usen recomendaciones personales provenientes de gente que conocen.
- Pidan ver Hojas de Vida y ejemplos de su trabajo.
- Definan con mucha claridad lo que ustedes necesitan que ellos hagan.
- Asegúrense de que todo esté en orden para que puedan ellos realizar sus tareas.
- Envíenles la mayor cantidad de información posible sobre su proyecto.
- Asegúrense de que comprenden a cabalidad las condiciones y obligaciones de su trabajo.
- Definan un contrato y unos términos de referencia claros mucho antes de comenzar.

Voluntarios

Los voluntarios pueden ser de gran ayuda en la conducción de un proyecto pero no siempre se trabaja con ellos en forma recta y directa.

Sección 5: Implementación del proyecto

<i>Los voluntarios pueden:</i>	<i>Sin embargo, pueden también:</i>
<ul style="list-style-type: none">■ brindar gran ayuda a bajo costo■ aportar con una gran gama de pericias y conocimientos nuevos, así como entusiasmo (los voluntarios no son siempre gente joven e inexperimentada)■ constituir una nueva buena fuente potencial de personal pagado■ convertirse en amigos de su proyecto y de su organización hasta mucho después de terminado su trabajo.	<ul style="list-style-type: none">■ requerir mucha atención y supervisión y necesitar que les dediquen mucho tiempo■ competir con el personal permanente en términos de espacio y recursos de oficina■ mantener una actitud desorganizada hacia el trabajo■ costarles más de lo que creen. Podrían tener que cubrir gastos de alojamiento, transporte, subsistencia, y proveerles los medios para que ejecuten su trabajo (v.g., equipo de oficina, presupuesto operativo, etc.).

Algunas cosas importantes que deben recordar cuando trabajen con voluntarios

- Traten de definir el trabajo que se necesita hacer antes de comprometer a voluntarios. Es mejor encontrar tareas que han sido claramente definidas y que tienen una meta definida. Si simplemente aceptan voluntarios para luego tratar de encontrarles cosas que podrían hacer estarán desperdiciando mucho de su tiempo y del de ellos.
- Traten de seleccionar voluntarios que tengan conocimientos y pericias de las que puedan beneficiarse ustedes pero reconozcan, así mismo, que también ellos podrían querer desarrollar nuevos conocimientos como parte del trabajo que conduzcan en colaboración con ustedes.
- Preparen un convenio escrito formal con sus voluntarios estableciendo las actividades que ellos van a ejecutar y lo que ustedes se comprometen a hacer en cuanto a ellos.
- Recuerden que los voluntarios están invirtiendo su tiempo en el proyecto que ustedes conducen y que ustedes, a su vez, deberán invertir en ellos. Traten de hacerles formar parte del equipo de trabajo en la mayor medida de lo posible y no los hagan sentir como "ciudadanos de segunda clase".
- Asegúrense de proveer supervisión y retroalimentación a sus voluntarios, con regularidad. Puede ser útil organizar sesiones ocasionales de revisión o designar a uno de los miembros de su equipo de trabajo como 'consejero'.

Sub-contratistas

Si ustedes forman parte de un proyecto más amplio y hay una tarea que necesita hacerse, puede suceder a veces que ustedes no cuenten con los conocimientos, los recursos o el tiempo para hacerlo. Con frecuencia puede tener sentido subcontratar a alguien para que ejecute esa tarea con los conocimientos que se requiere.

Ejemplos de sub-contratos podrían ser el caso de una compañía constructora que debe construir una estación de guardabosques, o de un departamento de ciencias sociales de una universidad que debe llevar a cabo una evaluación de la participación rural en su área de estudio. Por lo general un sub-contratista proveerá personal, equipo y otras necesidades y ustedes pagarán por todo el "paquete". En realidad, contratar a sub-contratistas les dará una buena idea de lo que su donante tiene que hacer cuando trata con ustedes.

<i>Los sub-contratistas pueden:</i>	<i>Sin embargo, pueden también:</i>
<ul style="list-style-type: none">■ hacer el trabajo que ustedes no pueden o no tienen el tiempo de hacer■ producir resultados profesionales rápidos■ ahorrarles la inversión en equipo y capacitación especializados■ proveer experiencia adicional a su equipo de trabajo, especialmente si designan a un miembro de la contraparte para que trabaje con ellos.	<ul style="list-style-type: none">■ requerir contratos y términos de referencia claros■ requerir supervisión y monitoreo del trabajo que ejecuten - esto les tomaría a ustedes tiempo■ tomar más tiempo y más presupuesto de lo previsto y por lo tanto crearles problemas con sus donantes y sus socios■ ejecutar un trabajo malo o incompleto, dejándolos no solamente con la tarea de tratar de lidiar con el problema sino también con la búsqueda de otro sub-contratista que pueda hacer el trabajo adecuadamente.

Algunas cosas importantes que deben recordar sobre trabajar con sub-contratistas

- Definir claramente el trabajo que necesitan que se haga y escribir términos de referencia, especificaciones, resultados que se quiere obtener y un calendario de trabajo, detallados.

Sección 5: Implementación del proyecto

- Las reglas de obtención (de servicios) podrían requerir que pongan un anuncio para obtener el sub-contrato y hacer una selección entre ofertas competitivas.
- No seleccionar simplemente a la primera organización que se presente - una vez más, recomendaciones personales pueden ser muy importantes.
- Pedir siempre que se les muestre ejemplos de trabajos que ya han llevado a cabo y, de ser posible, detalles sobre un cliente reciente con quien podrían tomar contacto y averiguar sobre el trabajo que han hecho.
- Deben pedir a los sub-contratistas que elaboren una propuesta indicando como van a llevar a cabo el trabajo, los conocimientos y la idoneidad de sus miembros, y el precio que van a cobrar para hacer el trabajo.
- Una vez que hayan nominado a su sub-contratista, deberán entonces revisar juntos el plan de trabajo a fin de asegurarse de que unos y otros estarán contentos con la forma en que se llevará a cabo el trabajo.
- Asegurarse de tener un contrato.
- Asegurarse de supervisar el contrato.

5.2.2 Contratación y anuncios

Antes de contratar a nuevos consultores o contratistas, deben siempre tener claros algunos términos de referencia para el trabajo a ser ejecutado. Estos deberán incluir las tareas principales a ser ejecutadas, la duración del puesto/contrato, conocimientos/pericia e idoneidad esenciales, el rango de salario probable, y otros beneficios que ofrece el puesto.

Puede procederse a la contratación de varias formas.

- **Contratación interna:** podrían ya tener a la persona adecuada en su mismo equipo de trabajo. Asegúrense de dar la oportunidad a la gente de su organización para que solicite un puesto.
- **Caza de cerebros:** ustedes podrían ya tener en mente a la persona adecuada. Esta puede ser una forma rápida y fácil de contratar pero cuidense de ser 'empujados' a seleccionar a alguien que conocen. Podrían hablar sobre el puesto con gente que consideren apropiada e invitarles a que presenten una solicitud. Sin embargo, a veces pueden pasar demasiado tiempo pensando en a quien quieren y no en lo que quieren que se haga. A menudo es mejor definir primero el puesto o la tarea y luego encontrar a la persona. De otra manera pueden terminar cambiando las características del puesto o tarea para que encajen con la persona que tienen en mente.
- **Contratación formal a través de anuncios:** es probable que sea la

manera mejor y más justa de encontrar al solicitante más adecuado pero toma tiempo, y anunciar el puesto e invitar a una lista corta de candidatos para ser entrevistados puede ser costoso. Su donante y las reglas de obtención de servicios o reglas de contratación de su propia organización podrían insistir en que se lleve a cabo la contratación de esta manera.

Cualquiera sea la forma que escojan deben ser lo más justos y transparentes posible en su proceso de contratación. Es por lo general una buena idea llevar a cabo algún tipo de evaluación formal para determinar cuan adecuados son los candidatos para el puesto. Una forma común de llevarlo a cabo es constituyendo un panel pequeño. Algunos procesos de entrevista requieren además que los candidatos demuestren que son adecuados para el puesto o contrato realizando un ejercicio o personificando un role en la práctica.

Algunas pautas sobre contratación de miembros del grupo de trabajo o contratistas:

- Antes de las entrevistas elaboren una lista de sus requisitos y compárenlos con la idoneidad de los solicitantes en una tabla que se base sobre la información que contienen los formularios de solicitud.
- Pidan evidencia real sobre su pericia e idoneidad tales como ejemplos de trabajos previos que han conducido.
- Pidan detalles a las personas que aparezcan bajo referencias, quienes estarán en condición de proveerles más información sobre los antecedentes de los solicitantes.
- Preparen una lista de fortalezas y debilidades de los solicitantes.
- Úsenla como base para las entrevistas y otros procedimientos formales de selección.
- Normalmente, deberían conseguir que la persona encaje en el puesto y no lo contrario.
- Recuerden que la persona que nominen necesita, además, encajar en el grupo de trabajo.

5.2.3 Definición de roles y responsabilidades del grupo de trabajo

Cualquiera sea la composición de su equipo de trabajo, sería una buena idea que se aseguren de que todos sepan con claridad cuales son sus roles y responsabilidades y los de los demás. Como mínimo, todos quienes trabajan para o con usted deben:

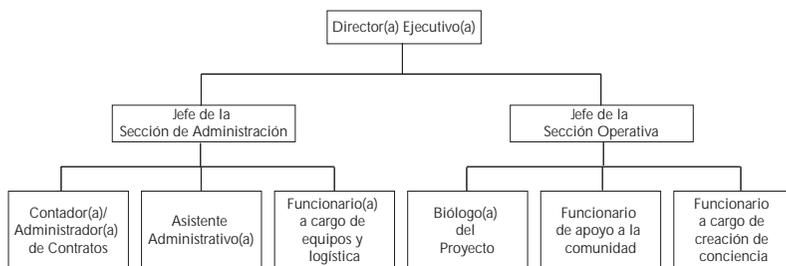
- estar concientes de la naturaleza general de la organización y de sus objetivos generales o misión
- estar concientes de las metas y objetivos del proyecto al que son asignados

Sección 5: Implementación del proyecto

- contar con una descripción de puesto que describa sus deberes y responsabilidades
- conocer los deberes y responsabilidades principales de aquellos con quienes trabajan
- conocer ante quien son directamente responsable en base diaria
- saber quien puede ayudarles a tratar problemas que se relacionen tanto con sus deberes y responsabilidades como con el trabajo - así como con asuntos personales que no se relacionen con el trabajo.

Muchas organizaciones y muchos planes de trabajo incluyen algún tipo de 'organigrama' que muestra en forma gráfica como está organizado el personal. Por ejemplo:

Figura 18: Organigrama de una organización estructurada de manera típica



Los organigramas pueden constituir una forma muy útil de mostrar la estructura de su equipo de trabajo si bien es cierto que sugieren una estructura jerárquica rígida que no siempre indicará con precisión como trabajan en realidad en un proyecto los equipos de trabajo. La estructura ilustra, sin embargo, quien es responsable ante quien para lograr los objetivos del proyecto. Si todos saben el rol que desempeñan y los roles y responsabilidades de los demás y si cuentan con medios de comunicación efectiva, el equipo de trabajo tendrá entonces mejores oportunidades de llevar a cabo trabajo conjunto para lograr los objetivos del proyecto.

5.2.4 Gente, dinero y recursos

Una buena práctica básica que se aplica a proyectos a gran escala es asegurar que todas las personas que trabajen para ustedes como miembros del personal, consultores, contratistas y aún voluntarios, tengan el mismo tipo de convenio de trabajo (contrato) y los mismos términos de

referencia (descripción de puesto). Es de gran ayuda para unos y otros y en muchos países constituye una obligación legal que debe ejercer el empleador.

En ocasiones, las ONGs no dedican a los contratos toda la atención que deberían porque con frecuencia trabajan sobre la base de confianza y respeto mutuos, lo que funciona bien la mayor parte del tiempo. Sin embargo, no es sino cuando surge una disputa, que se darán entonces cuenta, rápidamente, de que es mejor para todos los involucrados que exista un contrato. Esta circunstancia adquiere aún más importancia si contratan a un consultor o contratista para que preste servicios. Deben asegurarse de que estas personas realmente produzcan lo que se había convenido y que el contrato es 'a prueba de bala'. Un centro para visitantes a medio construir o un informe de consultoría de mala calidad no les serán de mucha ayuda.

Contrato

Es probable que un contrato comprenda parte o toda la información que sigue

- nombre de la organización contratante
- nombre del contratado
- título del puesto/contrato y propósito
- fecha de comienzo y duración del contrato (podría incluir un período de prueba). En el caso de consultores y contratistas podría incluirse
- un calendario de tiempos
- descripción de las responsabilidades generales del empleado/contratado (una descripción detallada del puesto podría ser adjuntada como 'Términos de Referencia'
- estructura administrativa y línea de liderazgo/equipo de trabajo que colabora
- sitio de trabajo
- horario de trabajo
- salario/honorarios, fechas de pago, y método de pago. En el caso de consultores y contratistas sería adecuado definir pagos por etapas que se basen en resultados obtenidos
- beneficios adicionales (días feriados, pagos por enfermedad, seguro, pensión, etc.)
- propiedad intelectual - cláusulas limitantes
- condiciones para que cualquiera de las partes den por terminado el contrato
- medios para tratar disputas y asuntos disciplinarios
- medios para efectuar cambios en el contrato

Sección 5: Implementación del proyecto

- firmas de ambas partes. Por lo general se firma dos copias para que las retengan cada una de las partes firmantes.

Esta es una estructura de contrato muy general. Es importante que recuerden que la ley sobre contratos y empleo difiere de un país a otro y de que deberán pedir a un experto local que revise sus contratos.

Se darán cuenta, posiblemente, de que otras ONGs donde trabajan o han trabajado ya se habrán ocupado de este aspecto y bien podría valer la pena preguntar y ver si pueden pedir prestada una estructura de contrato básico hecho a nombre de alguien, que podrían modificar para que cumpla con sus necesidades.

Términos de referencia

Describen en su totalidad los detalles y especificaciones del puesto/ contrato/consultoría y son por lo general adjuntados al contrato.

Los términos de referencia incluyen usualmente algunos de los siguientes puntos:

- título del puesto
- estructura administrativa
- deberes con los que deberá cumplir la persona
- resultados y plazos que se espera de la persona

Negociación del contrato

Una vez que hayan decidido a quien contratar deben darle tiempo para revisar el contrato y los términos de referencia y tomarse tiempo para contestar a cualquier pregunta, aclarar cualquier punto que necesite mayor explicación, y negociar los detalles.

Archivo personal

Deberán guardar en un sitio seguro una carpeta que contenga detalles sobre los miembros del personal, los consultores y las personas contratadas, en donde incluyan, además, los originales de los contratos, las hojas de vida y detalles personales, información sobre seguros, copias de pasaportes/tarjetas de identidad, y otros documentos importantes.

Cuanto pagar a la gente

1. Puede ser un punto engañoso pero, a la larga, la decisión sobre el monto del pago será definida por un número de factores.

2. Cuanto pueden permitirse pagar: antes de empezar a contratar gente deberán tener una idea del límite máximo que están en capacidad de pagar
 3. Qué es lo que impera en su organización (si forman parte de una) dentro de la estructura de salarios: pueden establecer y publicar una estructura relativa a salarios / honorarios de la organización y nombrar a la gente de acuerdo con ciertas escalas. Este método es muy transparente y todos saben donde están ubicados. Podrían negociar también los salarios / honorarios en base individual.
 4. Las expectativas del solicitante: es práctica común preguntar a los solicitantes al momento de la entrevista o inclusive pedirles que definan en sus cartas de solicitud lo que ganan en sus puestos actuales, y cuales son sus expectativas en términos de salario.
 5. El rango de mercado actual en cuanto al puesto: puede ser una buena idea hablar con otras organizaciones para tener una idea del rango que corresponde al puesto que desean llenar.
- La oferta más baja o mejor: en el caso de contratistas por lo general tendrán tres o más contratistas que sometan propuestas para obtener el trabajo, y que pondrán un precio para suministrar los bienes y servicios especificados por ustedes. Escojan entonces la mejor oferta sobre la base de precio, calidad técnica, y de la reputación y el record que tengan quienes presenten las ofertas.

Cuando estén en el proceso de decidir cuanto pagar, deben recordar además que **pagar demasiado poco** podría significar que:

- el personal podría dejarlos para aceptar puestos mejor pagados
- la baja motivación podría conducir a trabajo de mala calidad
- el personal podría buscar otras formas de complementar su ingreso.

Pagar demasiado podría significar que:

- deban 'estirar' los presupuestos y añadir costos generales
- en general aumenta el costo de la inflación. En muchos casos, la inflación de los salarios ocasionada por proyectos bien financiados afecta a todos los demás proyectos que se conduce en la misma área de trabajo
- puede causar resentimiento entre el personal que gana menos (es difícil mantener en secreto el monto de los salarios que gana la gente, aunque esta práctica les parezca una buena idea).

Sección 5: Implementación del proyecto

No olviden los otros costos adicionales relacionados con empleo y costos generales)

El costo de emplear a alguien puede ascender a mucho más que su salario - involucra muchos otros costos.

■ ***Contribuciones para seguros nacionales/sociales y pensiones.***

Muchos países tienen algún tipo de esquema de seguridad social que implica el pago de contribuciones obligatorias o voluntarias. En algunos casos, los empleados esperarán que ustedes procedan a hacer estos pagos adicionales a sus salarios. Deberán entonces averiguar el tipo de esquema que opera en el país en el que trabajan y aclarar bien a los empleados cuales son las contribuciones que harán ustedes y las que esperan hagan ellos. Algunas organizaciones tienen también esquemas de contribución para pensiones según los cuales se requiere al empleador contribuir con pagos complementarios a los fondos de pensión de sus empleados.

■ ***Impuesto.*** Deben averiguar cual es la situación que impera respecto a impuestos de ingreso y empleo. ¿Se espera que ustedes deduzcan el impuesto de sus salarios o que lo paguen ellos? Como empleadores ¿tienen otra obligación relativa a impuestos?

■ ***Décimo Tercer Mes.*** En muchos lugares es usual el pago de un mes adicional de sueldo al fin del año o, en las sociedades islámicas, para que coincida con el Ramadán. Tienen que averiguar si este sistema aplica en el lugar donde están ubicados, y planificar sus presupuestos considerando este punto.

■ ***Seguro de salud/accidentes.*** Algunos miembros del personal esperarán que ustedes cubran su seguro médico y de accidentes. Algunos empleadores pagan una suma a su personal para que lo cubran ellos mismos, lo que puede conducir a que el personal olvide de pagar esta suma o la ahorre y termine, por lo tanto, sin estar asegurado. Si ocurre un accidente es probable que ustedes tengan entonces que asumir los costos por lo que se recomienda que hagan arreglos relativos al seguro para todo el equipo de trabajo. Una política que cubra a todos los empleados puede resultar siendo menos costosa.

■ ***Reubicación.*** Si contratan a un nuevo miembro del equipo quien deba trasladarse de otro sitio para ejecutar el trabajo, éste podría esperar que ustedes cubran sus costos de mudanza, lo que puede ser costoso, sobre todo si tiene familia. Asegúrense de presupuestar, negociar y convenir en esta eventualidad.

■ ***Estipendio para vivienda.*** Si se espera reubicar a un miembro del personal, éste podría esperar que, adicionalmente a su reubicación, se le pague un estipendio para vivienda.

- **Gastos de trabajo.** Es fácil pensar que una vez que han convenido en todos los gastos de contratación, han cubierto todos los gastos de su nuevo miembro del personal, pero se olvida con frecuencia los gastos generales adicionales asociados con la contratación de personal para permitirles ejecutar su trabajo en la práctica. Deberán proveerles un escritorio, una computadora, un teléfono, equipo para trabajo de campo, un vehículo, y artículos desechables tales como papel, plumas, y demás. Habrán también costos relacionados con la adecuación de oficinas (mientras más personal tengan, más grande será el espacio que necesiten alquilar), además de calefacción, iluminación, limpieza de oficinas, etc. Asegúrense bien de identificar y presupuestar estos costos generales adicionales para cada nuevo miembro del equipo con el fin de permitirle llevar a cabo su trabajo adecuadamente. Cuando no es posible obtener costos separados por empleado (¡lo que puede hacerse solamente cuando la oficina cuenta con uno solo!), deberán calcular estos costos generales adicionales, lo que se hace normalmente en porcentajes (usualmente entre 10 y 50%, dependiendo de las circunstancias locales y de los costos reales) del costo total de contratación (Salario + contribuciones de los Empleadores a seguros Social/de Salud + contribuciones de los empleadores a pensiones).

5.2.5 Otros gastos de contratación

Viajes, subsistencia y viáticos

Muchos proyectos de conservación requieren que gran parte del trabajo sea ejecutado fuera de la oficina, ya sea en el campo o conduciendo actividades con socios y con la contraparte. Puede ser difícil mantenerse informado sobre estos costos y hay una serie de formas de hacerlo como también varios aspectos que necesitarán tener en cuenta.

- **Preparen un presupuesto:** deben contar con un presupuesto apropiado para trabajo fuera de la oficina y viajes. Vale la pena reunirse con el equipo de trabajo y definirlo de manera que todos lo comprendan. En un viaje típico, habrá gastos de transporte, comida, alojamiento, gastos para consumibles tales como baterías y otros gastos pequeños, desde pago de propinas hasta tarifas de taxi.
- **Eviten usar efectivo:** si es posible, es una buena idea evitar los pagos en efectivo y tratar de cubrir sus gastos de viaje en la medida de lo posible a través de compra por anticipado o manteniendo cuentas con sus proveedores.
- **Reclamo de gastos atrasados:** los miembros del equipo de trabajo pagan por algunas cosas de sus propios bolsillos y estos gastos les son reembolsados al final del viaje contra recibos que han guardado.

Sección 5: Implementación del proyecto

Esta no es una manera muy popular de hacer las cosas porque presume que el personal gastará su propio dinero y luego lo perderá si no guarda los recibos correspondientes.

- **Pago de adelantos en efectivo:** la solución obvia es entregar efectivo a los miembros del equipo de trabajo (por el que deberán firmar) y luego pedirles que junten los recibos de todos los gastos y hagan cuentas al final del viaje. Este método puede funcionar bien pero aquellos que reciban adelantos en efectivo tienen que comprender que son personalmente responsables del dinero y que por lo tanto deberán cubrir cualquier faltante.
- **Pago de viáticos:** los pagos de viáticos son sumas fijas que se paga por día para cubrir una gama de gastos personales y por la que los individuos firman acuse de recibo. El pago de viáticos elimina la necesidad de recopilar docenas de recibos para gastos menores tales como comidas, taxis y otros costos varios. Los viáticos simplifican la contabilidad, obligan al personal a responsabilizarse por sus gastos diarios y evitan muchos problemas financieros en potencia. Lo importante es decidir y definir en forma clara y precisa cuales costos forman parte de los viáticos y cuales son reembolsables a la presentación de recibos. Desafortunadamente, el asunto de los viáticos puede ocasionar grandes problemas y puede constituir una de las actividades que más tiempo requiera y que mas disputas ocasione en el manejo de un proyecto. En muchos lugares, los viáticos son vistos como un bono o pago compensatorio por estar de viaje o inclusive por asistir a un evento, y se ha vuelto eventualmente una especie de subsidio oculto. Con demasiada frecuencia quienes reciben viáticos tratan de evitar gastar el dinero, no creen que deban gastarlo y lo ven como un beneficio legítimo. En algunos lugares, la gente se resiste a asistir a talleres, eventos de capacitación y aún a reuniones básicas sin que se les pague viáticos, aún si todos los gastos son cubiertos. El asunto se vuelve más complejo en sitios donde el personal gubernamental recibe salarios básicos muy bajos y ven a los viáticos como una manera de ayudarles a obtener un mayor beneficio en términos de salario, y de compartir los beneficios de proyectos que son financiados externamente. En algunos países, hay inclusive sumas oficiales estándar que se paga directamente al personal gubernamental para asistir a eventos tales como talleres.

La mejor solución es que su proyecto cuente con una póliza clara y transparente sobre viáticos y asegurarse de que todos la comprendan a cabalidad.

- Elaboren una póliza escrita sobre viáticos y una escala de pagos. A la larga, es mejor que paguen a su personal un buen sueldo antes que dar lugar a que éste trate de obtener dinero extra a través de sus viáticos.
- Calculen los costos promedios reales de las ausencias (algunas organizaciones tienen un tasa para trabajo en el campo y un tasa más alta para visitas a pueblos/ciudades) y paguen estos costos como viáticos pero aclaren que, de haber costos legítimos no previstos, éstos serán reembolsados.
- En el caso de socios y miembros de la contraparte, traten de averiguar si existen tasas establecidas por la ley. En algunos países, las ONGs y otras organizaciones se han unido para desarrollar una tasa estándar de viáticos.
- Conviengan por adelantado en tasas de viáticos relacionadas con cualquier actividad. En otros países el personal que trabaje con ustedes nunca esperaría que se le pague viáticos como parte de sus tareas normales. Todo depende de donde estén ubicados y de los precedentes que se haya establecido.

Los puntos más importantes que deben recordar son:

- Traten de evitar la necesidad de pagar viáticos cubriendo directamente la mayor cantidad posible de costos
- De tener que pagarlos, conviengan en las tasas de viáticos por adelantado, de preferencia por escrito
- Aclaren bien lo que se espera que paguen las personas con sus viáticos
- Asegúrense de que las personas firmen recibos cuando les entreguen sus viáticos
- Traten de evitar la inflación que ocasionan los viáticos porque ésta incrementará tanto sus costos como los costos del próximo proyecto.

5.3 Salud y seguridad

No existe una razón en particular por la que un proyecto de conservación deba conllevar mayores riesgos que los que impone la vida diaria. Sin embargo, podría uno estar menos familiarizado con los riesgos si el medio, la región o sus actividades difieren de aquellas que normalmente conlleva una vida normal. Los organizadores del proyecto se responsabilizan de todos quienes se involucran en el proyecto, participantes y auspiciantes, en cuando a brindar atención adecuada a la salud y seguridad. Si bien la motivación de mayor envergadura es de carácter moral, podría haber también implicaciones legales si las cosas salen mal.

Sección 5: Implementación del proyecto

Poner a cualquier persona en una posición seria de riesgo por accidente o lesiones, o algo peor, debe ser considerado como algo totalmente inaceptable en un proyecto de conservación. La mala suerte puede presentarse pero, en muchos casos, el riesgo de que ocurra cualquier cosa puede ser minimizado. Sería inaceptable que una mirada retrospectiva revelara cosas que podrían haber sido anticipadas y evitadas.

El riesgo es producto del peligro y el impacto

Situaciones de peligro son aquellas que inducen a que las cosas salgan mal. Hay diversas probabilidades de que ocurran. Impactos son las consecuencias que se producen si ocurren las situaciones de peligro. Pueden variar de menores a desastrosas. Todos aceptamos riesgos, por ejemplo cuando conducimos un vehículo, pero si queremos abordar la salud y la seguridad debemos refrenar los riesgos dentro de límites aceptables. En general, tendemos a aceptar impactos más grandes que se originan en situaciones de peligro menos probables, pero tomen medidas para evitar o minimizar el impacto de aquellos eventos que tienen mayor probabilidad de ocurrir. Por ejemplo, enfrentarse a la caída de un avión es, con toda probabilidad, desastroso, pero también muy improbable que ocurra. Mucha gente sigue viajando en avión. Hallarse involucrado en un choque de vehículos es mucho más probable. Es poca la gente que bebe y conduce para reducir la probabilidad de un choque y se usa cinturones de seguridad para reducir el probable impacto de llegar a tener que enfrentarse a un choque.

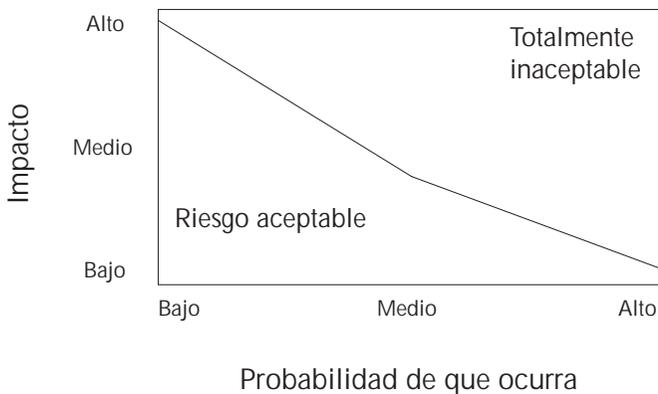
5.3.1 Evaluación de riesgos

Conduzcan una sesión de 'lluvia de ideas' sobre posibles riesgos, la probabilidad de que éstos ocurran y sus impactos. Si hay una gama de posibilidades, el impacto deberá destacar el peor escenario. La lista no tiene que ser detallada pero deberá enfocar todas aquellas cosas que, de ser ignoradas, podrían ser inaceptables. Un ejemplo selectivo podría ser el siguiente:

<i>Peligro</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>
Enfermedades infecciosas	Moderada	Alto
Accidente de buceo	Moderada	Podría ser desastroso
Accidente en carretera	Moderada	Podría ser desastroso
Lesión/daño menor	Moderada	De moderado a alto
Problemas estomacales	Alta	De mediano a alto
Violación	Baja	Catastrófico
Secuestro	Baja	Alto
Mordedura de serpiente	Baja	Alto
Robo con violencia	Moderada, en la ciudad	De mediano a alto
Derrame cerebral	Media	Medio

5.3.2 Manejo de riesgos

Figura 19: Pensando en la probabilidad y el impacto de las situaciones de peligro



Sección 5: Implementación del proyecto

Es evidente que hay dos formas de conducir a un riesgo identificado hacia la zona aceptable. De no tener suerte y el accidente ocurra, pueden disminuir la probabilidad de que se presente una situación peligrosa o pueden disminuir el impacto adverso.

El manejo de riesgos tiene seis etapas:

1. Identificar los peligros
2. Evaluar la probabilidad de que ocurran
3. Evaluar su impacto si llegan ocurrir
4. Reducir la probabilidad de que ocurran
5. Reducir su impacto si ocurren
6. Compartir a cabalidad el proceso y los resultados.

5.3.3 Como reducir las probabilidades de enfrentar peligro

La clave para reducir las situaciones de peligro consiste en estar conscientes de ellas.

Esto podría conseguirse a través de información básica o de capacitación formal. Todos podrían estar razonablemente conscientes de las enfermedades que prevalecen en el área de estudio así como de los métodos de transmisión (picaduras de garrapatas, picaduras de mosquitos, agua infectada, infección proveniente de agua en mal estado o de cultivos de vegetales para ensalada, etc.); en el caso de planes específicos de viaje, podría obtenerse información consultando a un médico. Puede obtenerse información sobre seguridad, en general, a través de las misiones diplomáticas o de gente que está familiarizada con la localidad. Es necesario saber que sitios podrían ser peligrosos; por ejemplo, una carretera, una región, o un sector de la ciudad/pueblo en particular.

Algunas páginas web que podrían revisar antes de viajar al sitio son:
<http://www.lonelyplanet.com>
<http://www.fco.gov.uk>
<http://www.who.int/>

Algunas actividades que se conduce en exteriores implican mayor riesgo y sería de esperarse que los participantes se hallen adecuadamente capacitados y tengan experiencia. Trepas por sitios rocosos, bucear y atrapar serpientes podría constituir ejemplos. ¿Existe en el grupo personal lo suficientemente capacitado y su capacitación es de un nivel adecuado para enfrentar la severidad de las circunstancias? En algunos casos podrían confiar sus vidas a alguien de cuya experiencia no tie-

nen conocimiento como por ejemplo el hombre que opera botes. Traten de obtener información adecuada (e independiente) sobre su competencia.

Estar conscientes les conducirá de manera natural a ser más cautos. En algunos casos, podría considerarse apropiado elaborar y anotar por escrito las precauciones en las que deseen insistir. Podría parecer burocrático y algunos podrían argumentar que compete a cada individuo tomar las precauciones adecuadas. Sin embargo, la integridad y efectividad de todo el grupo y del proyecto podrían 'descarrilarse' debido a un pequeño detalle. Sería por lo mismo absolutamente apropiado contar con reglas simples para restringir comportamientos que podrían comprometer a todo el proyecto debido a un riesgo inaceptable. Conduzcan una sesión de "lluvia de ideas" o traten sobre las precauciones que tomarán para minimizar los riesgos o las situaciones de peligro, y registren los resultados. Una tabla simple podría lucir así:

Figura 20. Ejemplo de una evaluación de riesgos

<i>Peligro</i>	<i>Precauciones</i>
Enfermedades infecciosas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos los miembros comprenden los riesgos clave que podrían enfrentar con probabilidad en el país ■ Todos los miembros llevan consigo un botiquín con medicinas y el grupo cuenta con un botiquín más completo ■ Todos los miembros tienen registros actualizados de vacunas de acuerdo con la asesoría provista por los médicos locales ■ La Organización Mundial de la Salud ha dado a conocer una advertencia sobre un brote de encefalitis en la provincia X que no visitaremos (lo que es desafortunado porque en ella habita una ave endémica que habíamos esperado poder observar tomándonos unas horas libres) ■ Quienes atrapan murciélagos están consientes del riesgo pequeño que enfrentan de adquirir rabia y han sido advertidos sobre las precauciones que deben tener ■ Tenemos un abastecimiento propio de jeringuillas por si alguien requiere que se le administre una inyección en la clínica local cuyos estándares de higiene no son adecuados

Sección 5: Implementación del proyecto

<i>Peligro</i>	<i>Precauciones</i>
Problemas estomacales	Emily ha sido entrenada para dar primeros auxilios y es nuestro "médico". Cuenta con drogas apropiadas para el efecto y ha elaborado una lista simple de precauciones que todos debemos tomar.
Lesiones menores	Contamos con una persona capacitada para dar primeros auxilios que tiene un botiquín con medicinas. Incursionaremos en el bosque solamente en parejas y con la vestimenta apropiada.
Accidente en carretera	La tasa de accidentes de tráfico en las carreteras es aterradora. Nunca viajaremos por carretera durante la noche y usaremos únicamente los servicios de la Compañía de Taxis ABC que tiene la mejor reputación del lugar.
Accidentes de buceo	Claz es un instructor capacitado. Toda actividad de buceo será realizada bajo su supervisión directa. Traemos nuestra propia vestimenta que es más costosa de lo que se había presupuestado porque la que alquilan localmente tiene la reputación de no ser mantenida en forma que pueda dependerse de ella. Puede haber una marejada desagradable en el arrecife occidental durante varios días luego de los vientos del este, de manera que iremos hacia allá solamente con Toby, un buceador local muy experimentado.
Secuestro	La embajada advierte que se ha deteriorado la seguridad en la provincia SW. Hemos cambiado nuestros planes y ahora trabajaremos en XY y Z donde no hay problemas.

5.3.4 Como reducir el impacto del peligro

Estando conscientes y tomando precauciones reducirán enormemente las posibilidades de que algo salga mal y, en algunos casos, les permitirá comenzar a actuar cuando ello ocurra. No obstante, las cosas aún pueden salir mal. La segunda etapa que les permitirá estar preparados para tales eventualidades consiste en poner fin a una crisis que está convirtiéndose en desastre, lo que aplicaría, por ejemplo, en el caso de que alguien se lesione o enferme seriamente, o sea secuestrado.

Para manejar una crisis, además de mantener la calma y comportarse de manera racional necesitan tres cosas:

- ayuda de respaldo
- comunicaciones
- un camino de salida

Es evidente que las **personas que les ayuden ofreciéndoles respaldo** necesitan saber donde se encuentran y lo que están haciendo y estar advertidas, además, de que podría llamárseles para que les ayuden. Tendrán acceso a una mejor comunicación si, por ejemplo, se vuelve necesario organizar una evacuación médica. Podría ser que en circunstancias diferentes necesiten tratar con la policía, con el personal de la embajada o con los medios de prensa. En el caso de un proyecto internacional, podrían necesitar ponerse en contacto con parientes en los países de origen, quienes podrían estar en mejores condiciones de tratar asuntos relacionados con compañías de seguros o con el servicio diplomático. Podría no ser posible ponerse en contacto a todo momento con un individuo en particular por lo que es más seguro contar con un grupo de varios posibles contactos que tengan información necesaria sobre ustedes y ustedes sobre ellos.

Una ruta de comunicación se hace evidentemente necesaria para tomar contacto con quienes van a prestar ayuda. En un área remota, esto podría implicar que se necesite caminar o conducir hasta el sitio más cercano que cuente con un teléfono o una estación de radio. ¿Saben donde se encuentra un sitio de esta naturaleza? Necesitarán documentación sobre quienes serían los ayudantes en potencia y como podría establecerse contacto con ellos para pasar mensajes. Mientras más personas tengan estos detalles básicos mejor será.

Finalmente, necesitarán **una forma de sacar de apuro a alguien o a todos** del sitio donde se ubica el proyecto. La ruta podría tener varias etapas pero necesitan tener un plan sobre cuales son estas etapas que les conducirán al punto seguro más cercano o al hospital. Si es difícil encontrar un vehículo o un bote ¿cuentan con planes de respaldo si no encuentra a la persona clave o el vehículo está averiado? ¿Tienen dinero suficiente o conocen una forma rápida de obtenerlo para pagar los costos de transporte de emergencia o atención médica?

Todo proyecto responsable debe contar con un seguro a nivel adecuado para cubrir la mayor parte de las eventualidades incluyendo costos médicos, por robo, repatriación de emergencia y otros, lo que evidente-

Sección 5: Implementación del proyecto

mente reduce el riesgo de que una crisis conlleve, además, cuentas que deben ser pagadas en montos considerables. Las buenas compañías de seguros tienen experiencia y capacidad en áreas como la organización de una evacuación médica a nivel internacional.

5.3.5 Implementación del plan de salud y seguridad

El simple debate de los asuntos y la recopilación de la información que se requiere les llevará lejos para asegurar que no corran riesgos innecesarios. Es importante asegurarse de que los asuntos que traten y las respuestas que obtengan sean puestas por escrito, y compartidas y comprendidas a cabalidad por los miembros de su grupo de trabajo. Si bien se responsabilizará a una sola persona para que se ocupe de este aspecto, la salud y la seguridad es un punto que deberá ser compartido, y todos los miembros del grupo se responsabilizarán y brindarán su contribución.

Todo esto puede parecer algo alarmante cuando se piense y se anote todas las posibilidades. Pero no está mal que la gente piense brevemente sobre las peores consecuencias que puede traer consigo el descuido y, como resultado, ser cuidadosa y evitar involucrarse en tales situaciones. No existe una razón inherente por la que nadie querría correr un alto riesgo y no hay evidencia de que la mayoría de la gente lo haga en la práctica. Un poco de prudencia puede conducirlos a detener las cosas antes de que se conviertan en 'el peor' de los escenarios.

5.3.6 Manejo operativo del proyecto

Si han llegado a este punto del libro y han usado la información para ayudarles a asegurar que el plan de su proyecto ha llegado así de lejos, las cosas deberían lucir entonces bastante bien. Están ubicados en el campo y tienen los siguientes puntos a su favor:

- un plan claro y lógico que todos comprenden y al que todos apoyan
- un calendario de tiempos para la ejecución de las tareas y de los acontecimientos importantes
- un conjunto de personas capaces de ejecutar las tareas, y el compromiso para hacerlo
- cada persona tiene responsabilidades claras que concuerdan con las tareas que tienen a su cargo
- les acompañan otros actores relevantes
- tienen el dinero necesario para cubrir todo
- tienen el equipo y los bienes tangibles necesarios.

Podría procederse entonces sin problema.

Pero no será así, por cierto. Hay mil y un cosas que saldrán mal aún con los planes mejor trazados. Algunas de las muchas posibilidades incluyen:

- situaciones que ustedes consideraron reales se han vuelto diferentes a las que esperaban
- el trabajo es más arduo de lo anticipado y las tareas se han retrasado
- algunas personas luchan por llevar a cabo sus tareas
- aspectos relacionados con la gente causan fricciones y tensiones
- problemas logísticos han hecho que las cosas transcurran con mayor lentitud
- obstáculos burocráticos han demorado sus planes
- las enfermedades les han restado energía.

Pero nada es aún así de serio. Todas estas cosas pueden pasar y (como se conoce bien) muchas de las cosas que pueden ir mal, irán mal. El equipo de trabajo necesita flexibilidad y apertura para identificar signos tempranos y estar en condiciones de tratar las contingencias con confianza a medida que surjan. Recuerden que un plan no debe ser nunca una camisa de fuerza. El reto radica en mantener a todos sintiéndose bien sobre sí mismo, sobre su contribución personal y sobre el proyecto en general.

*El equipo de trabajo necesita flexibilidad y apertura para lidiar con-
fiadamente con las contingencias.*

5.4. Responsabilidades

En cualquier sociedad o equipo de trabajo es esencial tener claro quien se responsabiliza por qué. Cuando se trata de un grupo de trabajo pequeño los arreglos administrativos pueden ser bastante informales y basarse en gran medida en confianza e integridad personales, en tanto que en el caso de grupos grandes, es probable que los arreglos administrativos sean más formales y organizados, contemplando líneas de responsabilidad y de quien informa a quien. Así como cualquier sistema puede marchar bien también puede marchar mal. El punto importante es estar concientes de que si algún elemento del proyecto no está marchando bien, las personas indicadas deberán detectarlo pronto y reunirse para pensar en lo que debería hacerse para remediar la situación. Es de particular importancia que cada uno de los individuos sepa que tiene quien le escuche, le comprende y se preocupe por él si las cosas

Sección 5: Implementación del proyecto

no marchan muy bien, lo que podría lograrse a través de una estructura informal o de una estructura más formal, es decir, a través de una comunidad o de un grupo, siempre y cuando esté presente el elemento preocupación.

Cada uno de los miembros de un equipo de trabajo necesita sentirse confiado de que será apreciado y objeto de preocupación.

5.4.1 Comunicaciones

Una comunicación abierta es la clave para lograr el fortalecimiento que surge de la confianza. Resulta más fácil escribir sobre aspectos como éste que lograrlos. En una estructura grande, habrá reuniones e informes. El personal podría reunirse durante una hora al comienzo de cada semana para compartir logros recientes y hablar sobre planes futuros. Los individuos podrían reunirse con diferentes grados de regularidad con sus jefes inmediatos.

En un proyecto pequeño, todos podrían reunirse al final del día y hablar sobre lo que han logrado y los problemas que han enfrentado. Todas estas reuniones proceden a dos niveles. Por un lado, las cosas son realmente dichas, son de importancia y pueden ser tratadas con bastante facilidad. Por otro lado, están son las cosas que no se dice en realidad. Por lo general, estas son las cosas realmente importantes. Se necesita saber escuchar para poder oírlas. Algunas personas tienen mayor habilidad para saber escuchar que otras pero todas pueden aprender a hacerlo.

5.4.2 Liderazgo

Innumerables libros y abundante teoría tratan sobre todo lo relacionado con liderazgo y manejo de la organización. El sentido común tiene mucho que ver con este tema y se incrementa con la experiencia. Algunas personas demuestran más que otras una aptitud natural, desde el comienzo. Son áreas de importancia crítica sobre las que no se aprende mucho en las universidades (fuera de los cursos sobre administración de negocios). Únicamente podemos recomendar a los administradores de proyectos que continúen luchando para mejorar sus conocimientos en este campo a través de la lectura, pensando sobre y practicando un manejo adecuado de los proyectos y de las personas, quienes constituyen su ingrediente más valioso aunque volátil.

5.4.3 Finalización del proyecto

Todas las cosas buenas llegan a su fin demasiado pronto y termina el trabajo de campo, aunque aún no finalice el proyecto. Si todo ha marchado bien, el trabajo que han conducido habrá ya logrado un beneficio real, por cierto sobre el terreno, pero aquí no termina todo.

En todos los senderos de la vida, las personas quieren terminar sus asuntos apropiadamente y es importante que se asigne tiempo para conseguir este fin en conexión con el plan de su proyecto.

A todos nos gusta, en todos los senderos por los que transitamos en la vida, terminar nuestros negocios de manera apropiada y es importante que asignen tiempo a esta tarea dentro del plan del proyecto.

- Vale la pena mantener una sesión de información con todos los actores a los que luego dejarán atrás, lo que podría incluir visitas apropiadas de cortesía, y conversaciones con gente y grupos importantes. En cuanto al personal de contraparte y a otros empleados del proyecto, es una buena práctica asignarles tiempo individual para hablar de sus experiencias y de cómo se sintieron. ¿Qué les pareció bueno y qué no tanto? ¿Cuáles son sus aspiraciones futuras? Además de una cortesía, constituye, una inversión para el futuro y una buena experiencia de aprendizaje para ustedes.
- En el caso de proyectos internacionales, es práctica común dejar los bienes tangibles en el país anfitrión donde bienes de esa naturaleza pueden ser difíciles de adquirir. Es probable que resulte mejor dejarlo todo que sacarlo del país, desde guías de campo, tiendas de campaña, equipo óptico o artículos de cocina, hasta un vehículo. En realidad, con frecuencia una de las condiciones que imponen los grandes donantes es que a la terminación del proyecto se deje el equipo adquirido. Aunque éste no fuera el caso, constituye una buena inversión en términos del futuro de amigos y colegas que comparten sus intereses en el ámbito de la conservación. Sean cuidadosos en cuanto a la equidad con que den las cosas. Aún artículos pequeños pueden a menudo ser muy apreciados de manera que debería ser posible agradecer a todos con un regalo apropiado. Es igualmente importante saber distinguir entre aquellos artículos cuyo impacto beneficie a la comunidad y aquellos que se entregue como regalos personales. Cuando se trate de artículos de gran costo (v.g., vehículos), asegúrense de que la propiedad ha sido legalmente establecida y de que no existen documentos ambiguos respecto a este particular.

Sección 5: Implementación del proyecto

- El Informe Final será sometido un poco más tarde (¡aunque ya lo hayan estado planificando!) pero recuerden que deben mantener el estilo apropiado de acuerdo con los informes que distribuyen en el área del proyecto. Querrán ser justos, generosos y hasta empalagosos en sus agradecimientos a todos quienes merecen recibirlos. Todos apreciamos las expresiones sinceras de agradecimiento. Colegas que trabajan en otras organizaciones, quizás ONGs locales o departamentos gubernamentales, apreciarán inmensamente que se les exprese agradecimiento y reconocimiento en su informe y, de manera especial, si este informe es leído por sus superiores (como debería serlo; y podría competir a ustedes el asegurarse de que así sea).
- Manténganse en contacto luego de haber partido. Recuerden honrar los compromisos que han adquirido, como enviar fotos, y más aún, informes más formales. Si todo marcha bien, desearán quizás volver a retomar un proyecto de mayor envergadura, o tal vez simplemente a visitar a sus amigos. Aún si no regresan, sin duda lo harán otros conservacionistas. La reputación que dejen, para bien o para mal, contribuirá a establecer la reputación del esfuerzo global a favor de la conservación.

Sección 6: Monitoreo y evaluación

6.1 ¿Por qué es necesario el monitoreo?

El monitoreo y la evaluación no son aditamentos que se hace a un plan sino que forman parte esencial del ciclo del proyecto. Su primer plan de proyecto está conformado por la información que han logrado recopilar antes de que comiencen a diseñar la ejecución práctica del proyecto. El monitoreo y la evaluación de su trabajo a medida que procede son esenciales para determinar cuan bueno ha sido su plan y hasta que grado están logrando sus objetivos.

Habiendo pasado tiempo investigando el tema de su proyecto habrán determinado un plan desde una perspectiva bien informada. Habrán reflexionado sobre todos los pasos que necesitan tomar y en que forma se vinculará cada una de las etapas del proyecto. Sin embargo, en la etapa de planificación, pueden trabajar solamente con un conjunto de conclusiones que consideren verdaderas tomando en cuenta la forma en que se vinculan casualmente varios factores. No pueden estar realmente seguros de cómo marchará el proyecto hasta que empiecen a manejarlo en la práctica. El monitoreo no es sino una extensión de la lógica que intervino en la planificación. Mientras más claro es el plan, más fácil es monitorearlo.

Al comienzo, es inevitable que recojan nueva información. Es probable que como resultado, se ponga en tela de juicio las conexiones lógicas que existen entre los diversos factores. Si para comenzar cuentan con un buen plan y comprenden los problemas en su totalidad, es más probable que las cosas se sucedan como ustedes lo esperan. Sin embargo, el mundo no es perfecto y a medida que recopilen mayor información comenzarán a darse cuenta de que lo que esperaban que sucediera en la etapa 2 como resultado de la etapa 1 no fue lo suficientemente preciso, y que necesitan hacer algo de manera ligeramente diferente. Podrán definir esto solamente si monitorean lo que está ocurriendo.

Se les haya o no pedido que sometan evaluaciones con regularidad a las agencias que financian sus proyectos o a sus donantes, necesitan monitorear y evaluar el proyecto solamente para observar si todo está marchando como lo esperaban. Si no lo está, necesitan hacer algo al respecto. Podrán pensar que el monitoreo no es estimulante, pero es de extrema importancia saber si su proyecto está realmente marchando bien.

Para contar con un proyecto bien administrado, es necesario que el monitoreo y la evaluación formen parte integral del proceso de planificación

Al final del proyecto, los actores querrán saber lo que ha pasado y lo que se ha logrado. Los informes pueden tomar formas diferentes de acuerdo con propósitos diferentes pero todos deberán basarse sobre la misma lógica común establecida en el plan del proyecto. El monitoreo conducido durante la conducción del proyecto habrá recopilado parte de la información clave necesaria para la preparación de los informes finales.

6.1.1 Definición de monitoreo, indicadores y evaluación

Monitoreo y evaluación tienden a ser usados como una sola frase y en muchos aspectos se hallan ligados estrechamente. No hay mucho objeto en monitorear si no van a evaluar, y no pueden evaluar algo a menos que hayan conducido algo de monitoreo. Sin embargo, el monitoreo y la evaluación constituyen procesos y etapas precisos en términos de manejo de un proyecto. Sirve de ayuda, especialmente durante el proceso de manejo del proyecto, saber con claridad que existe una diferencia. También necesitan definir cuales son los factores (indicadores) que van a medir para que el proceso se beneficie de esta información. Así mismo cuando llegue el momento de escribir un informe, es importante que estos dos elementos sean tratados de manera clara.

- Monitorear es el proceso de recopilar información para determinar el progreso del proyecto.
- Indicadores son factores que se mide durante el monitoreo.
- Evaluación es el proceso de adaptación, que sigue al de monitoreo, y cuestiona lo que vamos a hacer respecto al conocimiento actual que tenemos sobre el progreso obtenido.

6.2 Indicadores

El monitoreo se asemeja mucho al método científico de establecer una hipótesis y definir como ponerla a prueba. Partiendo del plan deberían saber lo que esperan que suceda con el proyecto y monitorear tiene que ver con lo que harán para medir si lo que esperaban está o no sucediendo. Para monitorear usarán indicadores, como se describe en el marco lógico de trabajo (ver sección 3). Los indicadores son elementos sujetos a medición que pueden indicarles los progresos que obtiene su proyecto (o los que no). Los indicadores no serán solamente numéri-

cos sino también cualitativos. Son elementos que les señalarán que la situación inicial ha cambiado en la actualidad.

En un proyecto de conservación, por ejemplo, podríamos estar interesados en cambiar el estatus de una especie - colocándola en un mejor estado de conservación del que estaba al comienzo. La indicación de que la especie se encuentra en un mejor estado de conservación es todo lo que necesitamos saber. No siempre es necesario contar con un estudio detallado y completo para poder establecer algo. En otros casos, una investigación muy detallada constituye la única forma de obtener la información que necesitan para saber si su proyecto está marchando bien. Sin embargo, en términos de un plan para un proyecto de conservación, solamente necesitan el monitoreo necesario que les indique si el proyecto está marchando o no.

Especialmente para gente que se orienta hacia la investigación, se vuelve tentador invertir muchos recursos en estudios y monitoreo. Puede argumentarse que nos arriesgamos a invertir más en monitorear la pérdida de la biodiversidad que en abordar los problemas de base para conservarla. El monitoreo típico no debería consumir más de un décimo de los costos o de los recursos humanos de un proyecto de conservación. Por otro lado, los proyectos que son sujetos a poco monitoreo se arriesgan a pasar por alto la detección de aspectos que están marchando mal y, por lo mismo, se pierde la oportunidad de aprender al paso.

Es necesario que la escala de monitoreo sea apropiada y que se escoja cuidadosamente los indicadores.

6.2.1 Indicadores que pueden verificarse de manera objetiva (OVIs, por sus siglas en inglés)

Uno de los términos que se usa en el marco lógico de trabajo (ver sección 3) es el indicador que puede ser verificado objetivamente. Que puede ser verificado objetivamente significa que, si tuvieran que pedir a cualquier persona ajena al proyecto que comente sobre lo que indica la información recopilada a través del monitoreo, todos llegarán más o menos a la misma conclusión basada en esta evidencia. Esto se debe a que los OVIs no deberán depender del conocimiento o de la opinión de alguien. Deberán basarse sobre hechos registrados. Entonces, lo que estos factores signifiquen realmente podría ser cuestión de opinión, juicio, o interpretación de la información, pero es en este punto en donde entra la evaluación.

Sección 6: Monitoreo y evaluación

La Figura 21 muestra ejemplos de indicadores que pueden ser verificados objetivamente, partiendo de un plan para mejorar el estado de conservación de una ave vulnerable (Avetoro común/Mirasol común - *Botaurus stellaris*), en el Reino Unido. Para propósitos ilustrativos, la tabla muestra sólo una selección.

Mientras sus objetivos describen lo que quisieran ustedes que logre su proyecto, los indicadores manifiestan con precisión lo que se quiere - en una palabra, ajustan el traje al cuerpo del modelo.

Los indicadores les son útiles porque les presentan la imagen auténtica respecto de si su proyecto está marchando o no. Cuando se han comprometido a trabajar duro y a hacer las cosas bien les será muy fácil, a mitad del proyecto, pensar que éste está marchando mucho mejor de lo que en realidad lo está haciendo.

Los indicadores también son útiles a los donantes ya que dan a los de afuera la oportunidad de ver lo que el proyecto está alcanzando. Algunas personas caen en la trampa de informar a los donantes lo bien que el proyecto está marchando, cuando la verdad es que no está alcanzando muchos de sus objetivos después de todo. No intente cubrir ninguno de los problemas. Si su proyecto no está marchando como usted originalmente había imaginado, eso no significa necesariamente que han hecho algo mal. Su plan era todo lo bueno que podía ser en el momento en que lo elaboraron y si ha aparecido ahora nueva información durante el curso del proyecto que los obligue a cambiar el plan, pues está bien. Recuerden que la relación entre el equipo de trabajo del proyecto y quienes lo financian necesita centrarse alrededor de la confianza.

Figura 21: Indicadores y medios de verificación para sectores seleccionados de un marco lógico sobre la restauración de un ave rara que se reproduce en el Reino Unido

<i>Resumen de objetivos/actividades</i>	<i>Indicadores que pueden ser Verificados Objetivamente</i>	<i>Medios/fuentes de Verificación</i>
<p><u>Meta Principal:</u> Mantenimiento de la población de <i>Botaurus stellaris</i> en reproducción a un nivel sostenible.</p>	<p>Incremento de la población en el Reino Unido para cubrir las metas del Plan de Acción del Reino Unido para la Biodiversidad Designación de sitios como Áreas de Protección Especial en los 10 años luego de comenzado el proyecto</p>	<p>EN informa al Comité Ejecutivo de EU/UK BAP</p>
<p><u>Propósito del Proyecto:</u> Incremento y establecimiento de la población de la especie en el Reino Unido a través de una red de trabajo más amplia y estratégica</p>	<p>Incremento del número de las meta poblaciones de <i>Botaurus stellaris</i> que anidan, de 4 a 13 en 10 años</p>	<p>Programa de monitoreo de <i>Botaurus stellaris</i> de RSPB/EN y EU LIFE</p>
<p><u>Resultado 1:</u> Agrandar cinco superficies de carrizo hasta alcanzar un total de 155 ha para adecuarlas y que acojan a la especie <i>Botaurus stellaris</i>, en reproducción dispersa e invernada (los sitios han sido nominados)</p>	<p>Incremento del número floreciente de <i>Botaurus stellaris</i> a 12 en 5 sitios hacia t¹⁰, 2 hacia t⁵</p>	<p>Monitoreo de los sitios que usa <i>Botaurus stellaris</i></p>
<p><u>Resultado 2:</u> Crear siete nuevas superficies de carrizo para alcanzar un total de 274 ha de nueva superficie de carrizo adecuada para acoger a la especie <i>Botaurus stellaris</i> en reproducción, dispersa e invernada (siete sitios nominados)</p>	<p>Establecimiento de <i>Phragmites australis</i> que domina la mayoría de áreas creadas recientemente hacia el fin del período del proyecto en t⁴</p>	<p>Monitoreo del establecimiento de carrizo</p>

Sección 6: Monitoreo y evaluación

Son también muy útiles para quienes financian el proyecto porque los indicadores permiten a las personas que ven de lejos el proyecto ver lo que se está logando. Algunas personas caen en la trampa de informar a quienes lo financian lo bien que está marchando el proyecto cuando la verdad es que no se está logrando muchos de sus objetivos en lo más mínimo. No traten de cubrir los problemas. Si su proyecto no está marchando como lo habían previsto originalmente, esto no quiere decir necesariamente que han hecho algo mal. Su plan era todo lo bueno que podía ser en el momento en que lo elaboraron y si ha aparecido ahora nueva información durante el curso del proyecto que los obligue a cambiar el plan, pues está bien. Recuerden que la relación entre el equipo de trabajo del proyecto y quienes lo financian necesita centrarse alrededor de la confianza.

6.2.2 Propiedades de los buenos indicadores

Un indicador especifica lo que significa para ustedes una meta, el propósito del proyecto y los resultados en términos en los que ustedes puedan realmente medirlos. Mientras tengan más objetivos SMART, más fácil les será especificarlos en el indicador. O viéndolo de otro modo, pensar sobre la identidad del indicador puede ayudarlos a racionalizar lo que establezcan como objetivos. Si quieren información sobre cómo producir buenos indicadores, vean la sección 3.6.3 (página 71).

Podrían conducir seis cursos de capacitación durante el año próximo para capacitar a 18 administradores de proyecto. Sin embargo, no necesariamente basta pensar al final del año que el proyecto tuvo éxito simplemente porque condujeron seis cursos de capacitación. En cambio, lo que necesitan saber es que los 18 participantes fueron capacitados como administradores de proyecto. Para estar en posición de verificar este punto necesitarán tener acceso a algún tipo de evaluación (externa, sería lo ideal). No bastará que digan que han sido capacitados porque, habiendo conducido el taller, tendrían que decirlo, ¿no es cierto?



La prueba real - ¿están estas personas que fueron capacitadas cumpliendo con aquello para lo que ustedes trataron de capacitarlas? Esta la pregunta interesante - ¿ha tenido su proyecto el impacto deseado?

Los indicadores son útiles en cuanto ustedes puedan verificarlos. En proyectos a gran escala, las agencias que los financian proveen a menudo los servicios de evaluadores externos para que inspeccionen y evalúen el proyecto. Indicadores que no les permiten ni a ustedes ni a ellos obtener alguna forma de verificación no le sirven a nadie.

Las conclusiones terminarían convirtiéndose entonces en meras opiniones personales. Es por esta razón que debe haber algún tipo de documentación o informe (u otros Medios de Verificación).



Si mantienen que el número de pares de loros ha incrementado de 25 a 72 tendrán entonces que ofrecer evidencia, quizás a través de los resultados mensuales que arrojen sus estudios. Sin embargo, los medios de verificación (MOVs) no constituyen siempre sólo documentos - vale la pena recordar que el evaluador externo podría inclusive querer ir y ver por si mismo a los 72 loros.

Cuando conduzcan el monitoreo saquen además el mayor provecho posible del medio local.



Están observando la intensificación del uso de pastos y tratando de definir si su proyecto está brindando ayuda para disminuir el volumen de insecticida que se aplica a los suelos. Podrían tratar de medir la cantidad de insecticida que se aplica a la tierra mediante análisis químicos lo que sería difícil y costoso. Podrían obtener buenos indicios revisando las estadísticas de venta del comerciante local de productos agrícolas. Si se ha vendido menos, es probable entonces que se haya echado menos insecticida en los campos. Si bien estos indicadores pueden ser peligrosos, si necesitan contar con conclusiones precisas (v.g., el insecticida podría haber sido vendido pero no utilizado), pueden también ser baratos, y son, además, recogidos de manera independiente.

Recuerden: para cada indicador que definan, tiene que haber un medio de verificarlo.

6.2.3 Manejo del tiempo

Habiendo decidido que indicadores usarán, necesitan definir a que intervalos de tiempo procederán a medirlos. La naturaleza de lo que midan podría determinar cuan a menudo deberá medirse. Recuerden que si quieren un indicio de que el proyecto esta logrando sus objetivos no necesitan necesariamente un gran documento de investigación para verificar que el proyecto está yendo por el camino correcto. En general, se medirá los objetivos de mayor importancia en términos de lógica con menor frecuencia porque se espera que cambien en forma más lenta

Sección 6: Monitoreo y evaluación

(pero confiarán también a menudo que muestren que esos cambios duren mucho tiempo o sean permanentes).

Asegúrense de establecer marcas y límites de tiempo a través de los cuales puedan monitorear cosas y números. Pregúntense 'que esperan que suceda y en qué límite de tiempo'. A menos que estén en condiciones de usar fechas absolutas, es una costumbre en materia de indicadores describir estos intervalos de tiempo en términos del tiempo que ha pasado desde el comienzo del proyecto. De esta manera, se denomina al comienzo del proyecto como t^0 , 1 año en adelante equivale a t^1 , al final de 5 años, sería t^5 , y así en adelante. Esta puede ser una forma muy útil de describir intervalos de tiempo, especialmente cuando la fecha de comienzo podría depender del financiamiento.

6.3 Monitoreo

Sin monitoreo, no tendrán idea alguna de las decisiones que deberán tomar en el manejo diario del proyecto.

6.3.1 Monitoreo de sus recursos

Todo su dinero se halla comprometido en el presupuesto de su proyecto. Pero, para saber que aún están contemplando conducir la actividad X en su plan, necesitan vigilar otros costos. Si, por ejemplo, ha incrementado el impuesto local que deben pagar a las autoridades locales es posible que ya no puedan permitirse ejecutar la actividad X. Necesitan asegurarse de que su presupuesto original concuerde con la realidad. No pueden darse el lujo de cometer errores porque el dinero es limitado y está sujeto a contabilidad.

Necesitan definir en su presupuesto la ejecución detallada de fases y pensar en un sistema que les permita mantenerse informados de manera que sepan cuanto han gastado en cada cosa. Esto les permitirá monitorear como van las cosas en términos de su plan original. Si una actividad ha costado mucho más de lo que habían previsto, ¿cuáles serían sus implicaciones para el proyecto? Habrán podido quizás ahorrar en otra actividad lo que significa que todavía tendrán los recursos suficientes para continuar con su plan.

El monitoreo más simple consiste en preparar una tabla donde comparen con el panorama real el dinero que esperaban se invirtiera. Es pro-

bable que esta tabla provea clasificaciones en áreas de resultados según como aparecen en el marco de trabajo lógico.

	<i>Planificado</i>		<i>Real</i>		<i>Consecuencias</i>	
	Personal	Materiales	Personal	Materiales	Personal	Materiales
Actividad 1						
Actividad 2						
Actividad 3						
TOTALES						

6.3.2 Monitoreo de actividades y manejo de tiempo

Si las cosas toman mucho más tiempo del que pensaron originalmente, deberán definir lo que ha causado esta demora, y lo que ella significa. ¿Podrán todavía manejar las otras actividades a tiempo? A veces el manejo del tiempo puede ser crucial.

Sabrán, sin duda, que tenían que terminar el estudio de factibilidad para poder definir si podía instalarse el canal de agua antes de colocarse la compuerta. Pero si llevan un retraso de dos meses en cuanto a la elaboración del estudio en cuestión, se darán cuenta de que han perdido la oportunidad de construir la compuerta antes de que lleguen los meses de invierno, lo que implica que la próxima primavera no estarán en capacidad de controlar los niveles de agua. Por lo mismo, no seguir una serie de fechas establecidas para llevar a cabo algo puede tener malas consecuencias. El truco está en asegurarse de que comprendan la conexión que existe entre varias acciones - de manera que las consecuencias puedan ser previstas.



Se darán cuenta de que en la encuesta sobre aves no están recopilando los resultados de algunos sectores transversales tan rápidamente como habrían querido. Si continúan así, el estudio no contará con suficiente información como para que valga la pena. De manera que podría ser necesario que dejen de hacer otros trabajos u obtener personal adicional. O deberán quizá abandonar parte del diseño del programa para asegurarse de que el resultado final continúe siendo bueno si bien tal vez más limitado.



Sección 6: Monitoreo y evaluación

Necesitan también monitorear:

- Si están llegando a los eventos de importancia que ustedes mismos se propusieron en el plan
- Si otra gente está en realidad ejecutando la tarea por la que se han responsabilizado.

Están revisando constantemente la lógica de su plan y verificando que van por el buen camino. La forma de hacerlo es a través del monitoreo.

6.3.3 Monitoreo del impacto

Medimos el impacto de un proyecto para ver si ha logrado lo que pensamos que lograría. Aunque con frecuencia es muy difícil medir una diferencia cuantificable, ¡si pueden hacerlo, háganlo! Es una buena idea (y además una buena práctica) que la persona que tiene a su cargo medir el impacto de algo no sea la misma persona que ejecutó el trabajo cuyo indicador mide el impacto. Esta práctica reduciría el riesgo de que los resultados que se obtenga se ajusten de manera más próxima al objetivo inicial de lo que en realidad sería justificable. En este punto necesitamos recordar que podríamos estar monitoreando no solamente el impacto de los objetivos del proyecto sino que debemos considerar, además, el impacto potencial si resulta que cualquiera de nuestras presunciones no tiene validez.



Han sido involucrados para ayudar a preservar el número de aves marinas de una isla, removiendo a todos los depredadores introducidos. Las poblaciones de aves marinas se han recuperado. Sin embargo, suponiendo que al mismo tiempo que todos los depredadores fueron removidos, cesaron las actividades pesqueras en los alrededores de la isla, este hecho podría haber cambiado el abastecimiento de alimento para estas aves. Hechos externos como éste pueden marcar una gran diferencia en términos de las conclusiones que podrían sacar sobre el impacto real que ha tenido su proyecto en particular.

6.3.4 Monitoreo de las presunciones

Monitorear significa observar como está marchando cada uno de los aspectos de su plan de proyecto. Significa medir algo más que tan solo los objetivos mismos del proyecto. Las presunciones constituyen factores externos tales como agitación política o cambio climático, que podrían afectar fuere que su proyecto sea o no exitoso pero que están fuera de su control. Aunque no necesariamente estarán en condiciones de hacer nada al respecto, sin embargo necesitan monitorear estas presunciones porque, de no mantener su veracidad y comenzar, en realidad, a tener efectos en su proyecto, podría necesitarse que reconsideren si deben o no modificarlo para mitigar el impacto. No vale la pena llevar a cabo meramente el monitoreo de aquellos indicadores que según han identificado forman parte de su plan de proyecto si los antecedentes cambian totalmente debido a razones externas. Por ejemplo, un cambio en las circunstancias políticas podría invalidar su presunción de que el departamento del ambiente apoyaría sus recomendaciones respecto a un área protegida. Estar concientes a tiempo de un tal cambio les ofrecería una oportunidad mejor para adaptar el proyecto de modo que su resultado tenga validez a pesar de este contratiempo.

6.4 Evaluación

Significa analizar y revisar detalladamente la información que han recopilado partiendo del monitoreo que han llevado a cabo. Es similar a lo que encontrarían sobre resultados en un informe científico. Es probable que se digan 'este era el objetivo original, esto es lo que pasa en realidad ahora que hemos empezado a conducir el proyecto, este es el monitoreo que está siendo conducido y esto es lo que significa en términos del efecto que nuestro proyecto está produciendo en realidad. Comparándolo con el nivel al que queríamos llegar, hemos llegado hasta este punto'. El proyecto podría estar en su punto exacto, o podría ir retrasado. Tal vez no haya tenido exactamente el grado de impacto que ustedes esperaban obtener, o quizás ha logrado mucho más de lo que esperaban, y se dan cuenta de que, si no hubieran sabido entonces lo que saben ahora, habrían podido ser más ambiciosos al comienzo.

Si no han alcanzado el punto que predecían en el plan de proyecto, necesitan preguntarse como podrían modificar su plan. Esto significa revisar nuevamente todo el ciclo del proyecto (ver sección 1.3 - página 4), concebir un nuevo plan, ejecutarlo, monitorearlo y evaluarlo y, optimistamente, llegar entonces a donde quieren llegar. Su plan y el conjunto de objetivos que están usando, llegarán con paso firme al punto al que querían llegar (habrán logrado el propósito del proyecto).

Sección 6: Monitoreo y evaluación

La evaluación puede ser conducida a diferentes niveles para lograr diferentes propósitos. Por ejemplo, un proyecto podría contar con un grupo directivo. Necesitan preguntarse quien va a ser representado en este grupo (tanto individuos o personas a cualquier nivel que se considere apropiado) y cuan a menudo van a reunirse y para qué propósito. Si es un grupo puramente asesor, o si sus componentes se responsabilizan por la toma de decisiones a alto nivel. En el caso de un proyecto a gran escala, por ejemplo, podrían reunirse los directores de cada una de las agencias, una vez al año, para verificar que el proyecto va por el camino adecuado. Sin embargo, en base diaria, este nivel de autoridad sería no solamente imposible sino además innecesario. Lo importante es que cuando se conduzca cualquier tipo de evaluación y sus consecuencias sean evaluadas, es necesario que se convenga previamente con claridad en quien tiene la responsabilidad sobre qué y a que nivel de decisión, y cuales son sus límites. Es vital asegurar que todos comprendan sus límites y niveles de autoridad, lo que necesita ser establecido al comienzo como parte de su plan de proyecto.

Nada causa más dificultad en un proyecto que los malentendidos sobre lo que se espera corresponde hacer a cada persona.

6.5 Preparación de Informes

Lo que se obtiene del proyecto luego de terminada la fase de operación en el campo determina esencialmente su valor en materia de conservación con respecto a los objetivos iniciales. Un informe constituye, ni más ni menos, la tarea de informar lo que han hecho comparándolo con lo que se habían propuesto hacer. Detalles sobre planes de vieja, o dieta o condiciones de salud en el campo pueden, por ejemplo, ser eventos interesantes y divertidos para ustedes pero es probable que les sean totalmente irrelevantes a quienes financian su proyecto. Cada donante tendrá sus propias reglas respecto de con que frecuencia esperan recibir informes suyos, y tendrán, así mismo, a menudo sus propios formatos para la preparación de informes con especificaciones de lo que requieren. Otros actores involucrados en su trabajo podrían no tener reglas pero tendrán ciertamente intereses particulares. Sin embargo, hay algunos aspectos clave que deben recordar al escribir cualquier informe.

Es muy importante recordar al lector lo que se proponían llevar a cabo, lo que podría implicar que deban repetir los objetivos que establecieron en cuanto al proyecto en general, así como el lapso de tiempo sobre el

que están informando. Se le dificulta las cosas al lector si se le obliga a referirse a otros documentos. Recuerden que es poco probable que el donante tenga el mismo grado de conocimiento y entusiasmo que tienen ustedes sobre su proyecto.

Si han estado monitoreando adecuadamente el proyecto a través de toda su conducción, escribir el informe se volverá un proceso fácil porque ya contarán con toda la información clara.

Escribir informes toma tiempo. Necesitan incluir tiempo en su plan de proyecto para que los miembros del grupo de trabajo procedan a realizar esta tarea.

Los plazos son importantes no solamente en cuanto al proyecto sino también a la preparación de proyectos. Si quienes financian su proyecto les piden presentar un informe en cierta fecha, podrían tener una razón para necesitar tener esta información en la fecha en que la solicitan - quizás una reunión en la que deban tratar el asunto o la necesidad de contar con la información antes de embarcarse en una nueva ronda de solicitudes de donaciones. Este es otro ejemplo de lo importante que es mantener una buena relación con quienes brindan financiamiento. Si un informa llega largo tiempo después de que el trabajo de campo ha terminado, sería una señal de que no le dan mucha importancia al asunto, y esta no es la clase de impresión que quieren transmitir a ninguno de los actores, peor aun a los donantes.

Recuerden dejar tiempo para andar detrás de todos quienes tienen que entregar todos los componentes, recopilarlos, editar el documento, y prever cosas que podrían salir mal en términos de equipo de computación, fotocopadoras, servicio postal, etc. No cuenten con las vacaciones de la universidad para escribir el informe si van a estar cerradas las instalaciones de computación (o si ustedes se van de vacaciones, podrían creer que van a escribir el informe mientras están en la laya, pero no mucha gente lo hace, en la realidad).

6.5.1 Tipos de informes

Una actualización breve

Un documento muy simple y corto puede constituir un informe. Mucha gente no puede permitirse darse tiempo para leer textos largos y no les agradecerán por enviarles una gran cantidad de páginas, particularmente si la información no ha sido bien digerida y presentada con claridad. Lo que realmente están interesados en saber es 'cómo está marchando

Sección 6: Monitoreo y evaluación

el proyecto', y por lo mismo el informe debe contener la clase de respuesta que le darían a un amigo que les haga esa misma pregunta. Una actualización breve simplemente mantiene a las personas informadas. Puede ser hecha semanalmente, mensualmente o cada seis meses dependiendo del calendario de tiempos que hayan asignado a su proyecto, pero necesita ser breve e ir al punto.

Actualización trimestral

Puede ser más detallada e incluir algo de monitoreo o detalles de gastos relacionados con el presupuesto, y podrían dar una idea sobre el flujo de caja y las tendencias generales del proyecto. Constituye además una manera útil de observar si necesitarían hacer correcciones en cuanto a la asignación de recursos, por ejemplo. Este informe les ayuda a manejar el proyecto de manera informada para que puedan hacer ajustes. También permite a que quienes financian su proyecto ayudarles a tomar decisiones (y, cuando fuere el caso, a aprobarlas).

Informe anual

Constituirá una revisión del proyecto mucho más larga. Querrán registrar los progresos obtenidos a largo plazo comparándolos con los objetivos de mayor importancia e ir más allá de los aspectos cotidianos, incluyendo, por ejemplo, un presupuesto detallado. Este informe les ayudará a observar si el proyecto está marchando bien en términos generales y cual será su rumbo, y les dará indicios sobre la medida en que el progreso obtenido conducirá a lograr los objetivos. Les ayudará, así mismo, a identificar si van a necesitar o no una prórroga, a obtener más dinero para una segunda fase, o a darlo por terminado.

Informe de terminación del proyecto

Implicará juntar toda la información. Al evaluar el período final y el progreso logrado a la terminación del proyecto se enfrentarán con el proceso en su totalidad, desde sus comienzos. Compararán sus objetivos, observarán lo que ha pasado durante todo el transcurso del proyecto, resumirán los cambios observados durante este período, y determinarán en que punto se encuentran ustedes en el momento actual.

Finalmente, necesitan hacerse preguntas como:

- ¿Qué pasa ahora?
- ¿Cuál consideran es el impacto a largo plazo de su trabajo?
- ¿De qué manera piensan que los beneficios generados por su proyecto serán sostenidos en el futuro?
- ¿Quién tomará a cargo el trabajo si éste continúa?

- ¿Cuáles son los recursos y las demandas que es probable se requiera para continuar el trabajo, y en qué forma están preparados para tratar de reunir estos recursos?

Al escribir un informe sobre el proyecto en su totalidad, pueden observar cuan bueno fue su plan original y determinar lo que ustedes y sus socios han aprendido durante el proceso. Otros podrían también aprender a través de sus experiencia, de manera que si están en condiciones de poner su proyecto en una página web, háganlo - quizás algunos donantes inclusive insistan en que lo hagan.

Informes con orientación determinada

Los diversos actores de un proyecto tienen diversos intereses. Podrían requerir diversas clases de informes. Los reportes deben ir orientados de manera adecuada hacia quien los reciba. Necesitan pensar sobre:

- idioma
- detalle técnico
- extensión
- apariencia física
- ilustración
- frecuencia en su elaboración

6.5.2 Armar el informe

Puede constituir un proceso penoso pero lo será aún más si no se han organizado bien primero. Para evitar esta eventualidad, es necesario que muy al comienzo, aclaren a todos los miembros de su equipo de trabajo exactamente lo que esperan de ellos en términos de preparación de informes, y planificar un calendario para esta tarea. Es necesario que determinen quien(es) tendrá(n) bajo su responsabilidad la preparación de informes, el formato que usarán, y con qué frecuencia se los preparará. Es importante que definan con mucha anterioridad algún tipo de calendario para la preparación de informes.

Todos quienes estén involucrados en contribuir con información para la preparación del informe necesitan también saber los detalles sobre su preparación. Si han recopilado información en el transcurso del tiempo y usan el mecanismo interno de preparación de informes que se usa entre miembros del equipo de trabajo como forma actualizada de monitorear y evaluar, se trata entonces en realidad solamente de resumir toda esta información. Sería de gran utilidad, si pueden, enviar a quienes van a contribuir con información las generalidades del informe con los sub-títulos y las fechas plazo, porque esto les facilitará comenzar a

Sección 6: Monitoreo y evaluación

prepararlo, ver como encaja lo que cada cual va a preparar en el contexto general, y simplificará mucho, además, la labor de edición. Si el informe externo se convierte en un ejercicio separado que sobrepasa el manejo normal de su proyecto, se encontrarán entonces con una tarea más que les corresponderá hacer.

- Escriban un resumen claro y escueto de los puntos clave. Muchos lectores darán un vistazo rápido al informe pero en cambio leerán con atención el resumen.
- Presenten el texto de manera breve, en prosa de fácil lectura.
- Manténgalo en la forma más breve y enfocada posible.
- No usen jerga y mantengan un estilo simple - podría ser que la persona que lea el informe no sea tan experta en el tema como ustedes.
- Resuman la información en tablas y diagramas lo que les obligará a ser claros y a destacar los factores esenciales de lo que en realidad ha pasado, usando el menor número de palabras posible.

En un informe los anexos son importantes pero no incluyan aspectos esenciales en su(s) anexo(s) porque es muy probable que no los lean. Se da mejor uso a los anexos como material que contiene antecedentes o información de apoyo que puede dar vida al texto, incluyendo elementos tales como fotografía, diagramas o artículos que han sido publicados, etc. Si pueden usar fotografías para contar su historia, háganlo - no hay nada mejor que fotografías del tipo 'antes' y 'después' para mostrar lo que han obtenido.

No hay excusa posible para no escribir un informe sobre su proyecto. Un informe no constituye un elemento positivo solamente para ustedes sino que, además, es un acto común de cortesía hacia quienes financian su proyecto. Es, además la única forma en la que el trabajo invertido pueda ser empleado en beneficio de la causa de la conservación.

6.5.3 Evaluación del proyecto

Se ignora con frecuencia el proceso de evaluar un proyecto luego de su terminación o esta evaluación se presenta en forma de discusiones informales entre los miembros del grupo de trabajo. Aún si no se planifica una fase futura (meta que debería ser respaldada desde el comienzo), una evaluación de éxitos y fracasos respecto a todas las etapas del proyecto aporta información valiosa para la conducción de proyectos de conservación futuros cuando otros podrían dirigirse a ustedes en busca de asesoría. En este punto, si analizan con franqueza los métodos

que no marcharon bien y tratan de comprender el por qué, con frecuencia encontrarán que los resultados que emerjan se constituirán en lecciones útiles para el futuro, lo que puede ser particularmente valioso si su proyecto forma parte de un programa más amplio de una gran ONG conservacionista o de un departamento de gobierno. Puede también serles muy valioso a ustedes.

Si su proyecto marcha bien, recopilan buena información y la comparten, es probable que su proyecto de conservación contribuya enormemente no solamente para ayudar a conservar a su especie, sino también para educar a otros y contribuir a que continúe la conducción de trabajo importante. Como dijimos al comienzo, no pueden aspirar a cambiar el mundo (por lo menos no completamente), pero proyectos bien enfocados y manejados pueden contribuir en algo a la lucha para conservar la biodiversidad.

Sección 7: Fuentes futuras de información

7.1 Recursos para el manejo de proyectos

Facilitator's Guide to Participatory Decision Making
Kaner, S. *et al.*, New Society Publishers, Canada, 1996

Facilitation - Providing Opportunities for Learning
Bentley, T., McGraw-Hill Publishers, 1994

Varias Fuentes en ZOPP (Planificación de Proyectos Orientados hacia los Objetivos) y Manejo del Ciclo de Proyectos GT2 - disponible y descargable en: <http://www.gtz.de/english/>

Lang, H (ed.): Managing On-site Project Implementation: A Guideline.
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH,
Sonderpublication der GTZ, No. 204, 1989

Commission of the European Communities, Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management: Manual Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, No 1, 1993

7.2 Investigación general

Biosis
<http://www.biosis.org/>

Earthwatch
<http://www.earthwatch.org>

Earthsystems
<http://www.earthsystems.org>

Conservation Online
<http://palimpsest.stanford.edu/>

Cornell lab of Ornithology
<http://www.birds.cornell.edu/>

Online Natural History Book Service
<http://www.nhbs.com>

Sección 7: Fuentes futuras de información

UNEP World Conservation Monitoring Centre
<http://www.wcmc.org.uk>

World Conservation Union
<http://www.iucn.org>

Wildlife Conservation Research Unit
<http://www.wildcru.org>

World Resources Institute
<http://www.wri.org/wri>

Royal Geographical Society
<http://www.rgs.org>

7.3 Organizaciones

BirdLife International
<http://www.birdlife.org>

Botanic Gardens Conservation International
<http://www.bgci.org.uk>

Conservación Internacional
<http://www.conservation.org>

Declining Amphibian Population Task Force
<http://www.open.ac.uk/daptf/index.htm>

Fauna & Flora International
<http://www.fauna-flora.org/>

Forest Conservation Portal
<http://forests.org/>

International Institute for Environment and Development
<http://www.ied.org/>

International Union for the Conservation of Nature (IUCN)
<http://www.iucn.org/>

International Whaling Commission
<http://www.iwcoffice.org/>

Nature Conservancy (USA)
<http://www.nature.org/>

Rainforests Foundation UK
<http://www.rainforestfoundationuk.org/s-index>

Resource Africa
<http://www.resourceafrica.org/>

The Royal Society for the Protection of Birds (RSPB)
<http://www.rspb.org.uk/>

Species Survival Commission
<http://www.iucn.org/themes/ssc/>

Survival International (indigenous people)
<http://www.survival-international.org/>

Traffic
<http://www.traffic.org/Home.action>

7.4 Directorios

Cambridge Expedition Society
<http://www.srcf.ucam.org/cuex/>

Librería virtual de ecología y biodiversidad
<http://vlib.org/>

Directorio de organizaciones ambientales
<http://www.webdirectory.com/>

Anexo 1: La planificación de un taller

Es mejor tratar en un taller muchas de las etapas de planificación sobre las que se habla en la sección 3. Todos los proyectos, por pequeños que sean, deben ser materia de algún tipo de taller para la planificación de proyectos en el que se involucre a los socios más importantes del proyecto. La duración del taller y el nivel de los actores que participen en él dependerán del tipo y del tamaño del proyecto. Un taller participativo para conducir la planificación de un proyecto asegura que todos los socios del proyecto arriben a una comprensión común del mismo.

Quienes participen en el taller deberán:

- tener un buen conocimiento de los aspectos que rodean al proyecto que se propone conducir
- ser representantes de socios del proyecto, agencias gubernamentales relevantes, representantes de comunidades locales, o expertos
- participar durante toda la duración del taller.

Con el objeto de desarrollar un plan de proyecto, el grupo deberá seguir un conjunto de pasos analíticos. Muchas de las técnicas pueden ser simplificadas pero aún así vale la pena seguir un orden y lógica similares.

Recursos para el taller

- De ser posible, deberá hallarse disponible alguien con buena experiencia en el uso de un procesador de palabras durante todo el tiempo que dure el taller.
- Deberá asignarse a alguien para que ayude en el aspecto administrativo durante el taller.
- Deberá contarse con un lap-top y una impresora. También con tres papelógrafos y el papel adecuado.
- Así mismo con tableros o paredes en las que pueda adherirse tarjetas.
- Además, tarjetas, marcadores, goma, ´sellotape´, tachuelas, tijeras y papel.

Sitio en el que se conduzca el taller

- De ser posible, deberá escogerse un sitio alejado de los lugares donde trabajen los participantes de manera que éstos no sufran distracciones o se sientan tentados de abandonar temporalmente las sesiones.
- Con el propósito de mejorar la dinámica de grupo y dar cabida a la conducción de debates en las noches, constituye una ventaja que los participantes se alojen en el mismo sitio donde se conduce el taller.

Anexo 1: La planificación de un taller

- El sitio debe auspiciar sesiones de trabajo silenciosas y sin perturbaciones (aún durante las noches), así como la posibilidad de efectuar caminatas relajantes.
- La sala donde se conduzca los debates deberá permitir la ubicación de sillas con completa libertad. No es, por ejemplo, adecuado un anfiteatro que permita dar charlas pero donde los asientos en los que se ubiquen los participantes se hallen, por lo tanto, a un nivel más alto.
- Deberá haber espacio suficiente en términos de pared que permita adherir hojas de papel de gran tamaño.
- Deberá disponerse de áreas de receso adecuadas para la conducción de debates en grupos pequeños.

Invitaciones al taller

Deberá fijarse la fecha para la conducción del taller con bastante anticipación. Es importante que todos los participantes clave estén disponibles. Se hará entonces un seguimiento a través del envío de invitaciones formales.

En sus invitaciones, deben destacar la importancia del taller, detallar los objetivos, la fecha, la hora, y el sitio en el que se llevará a cabo. Deberán adjuntar el programa e información relevante sobre los antecedentes, y enviar un recordatorio una semana antes de que comience el taller, adjuntando material de apoyo, y, de ser necesario, un mapa del sitio en el que tendrá lugar.

Programa típico de un taller

El programa de un taller puede ser únicamente tentativo y podría ser necesario procederse a efectuar cambios a medida que progrese.

Día 1

pm:

- arribo de los participantes
- inauguración del taller (algunas culturas propician solicitar a una persona de alto nivel que inaugure formalmente el taller)
- presentación individual de cada uno de los participantes (nombre, organización, función)
- presentación de y debate sobre los objetivos del taller
- presentación del tema que aborda el taller, su programa y sus reglas (facilitador)

Día 2

am:

- Debate sobre el marco de trabajo del proyecto (v.g., definición del área del proyecto, asunto), límite presupuestario, socios del proyecto
- Análisis de Participación

pm:

- Análisis de Problemas

Día 3

am:

- Continuación del Análisis de Problemas

pm:

- Análisis de los Objetivos y Estrategia del Proyecto

Día 4

- Marco lógico (objetivos, presunciones, ideas sobre los indicadores), bosquejo del presupuesto
- Roles y responsabilidades, próximos pasos

Facilitadores

Fomentamos la participación activa en la planificación de los talleres y, a menudo, es ventajoso involucrar a un facilitador de talleres. Si bien los grupos pequeños de hasta seis personas, quienes conocen el método y se respetan unos a otros, puede fácilmente trabajar sin un facilitador, talleres grandes en los que participan diferentes actores necesitarán uno con certeza. Con la guía de los participantes, un facilitador de talleres que se halle familiarizado con el método puede ayudar a conducir los debates.

Más aún, un buen facilitador asegurará la participación activa de todos y evitará que unos pocos individuos con mayor facilidad de palabra dominen la situación. Un buen facilitador se concentrará únicamente en su labor de facilitar y no liderará el debate. Las preguntas y las contribuciones de los participantes deberán ser referidas a los demás participantes y el facilitador no comentará sobre ellas. Deberá verse al facilitador como a una persona independiente y neutral que cuenta con la confianza de todos los participantes y no como a alguien que está a favor de las ideas de uno u otro grupos.

Para seleccionar a un grupo adecuado, pónganse en contacto con agencias grandes de conservación o desarrollo que podrían proveerles nombres de individuos adecuados para el objeto, y traten de obtener refe-

Anexo 1: La planificación de un taller

rencias sobre trabajos previos que han realizado como facilitadores. Reúnanse con los candidatos potenciales y traten sobre los objetivos de su taller. El facilitador que escojan necesitará recibir de antemano información detallada. A través de toda su conducción, el taller deberá hallarse sujeto a revisión en cuanto a progresos, y el coordinador del proceso de planificación y el facilitador deberán mantener conversaciones sobre cualquier tipo de problemas que pueda surgir.

El facilitador deberá ser diestro en la tarea de obtener de los grupos con los que trabaja el mayor volumen posible de conocimiento. Existen varias técnicas prácticas para tratar con problemas difíciles y ayudar a las personas a dejar de lado sus formas normales de pensar para explorar nuevas soluciones y nuevos puntos de vista que provengan de los demás. Recomendamos de manera firme el uso de tarjetas de visualización, como se detalla en el Anexo 2. El facilitador deberá elaborar el informe del taller. En vista de que es muy probable que el formato del informe sea muy técnico, se propone limitar su circulación a los participantes del taller. La circulación del informe deberá tener lugar una semana después de concluido el taller, a más tardar.

Anexo 2: Visualización

Se recomienda escoger como método en la planificación de talleres la visualización a través del uso de tarjetas. El método se basa en ideas que provienen de las tarjetas que escriben los participantes y que son adheridas a tableros o paredes para que los sub-grupos y/o el grupo completo procedan a debatir sobre ellas, y a organizarse. Este proceso es similar a una sesión 'estructurada' de "lluvia de ideas" pero tiene la ventaja de que cada una de las ideas es escrita en una tarjeta que puede luego ser reubicada por el grupo de acuerdo con las necesidades. De esta manera, ni una sola idea desaparece y cada una de ellas es reubicada, eventualmente, hasta encontrarle un sitio lógico dentro del conjunto total de ideas.

Una vez que los participantes trabajen juntos para contribuir con ideas y estructurarlas, se fomenta entonces el espíritu que permitirá al grupo sentirse "propietario" del resultado eventual. La idea de escribir ideas en tarjetas ayuda además a neutralizar el dominio que pueden ejercer las personas de rangos superiores o que tienen un mejor dominio del idioma hablado. Durante el proceso, se da consideración entonces a cada una de las ideas, irrespectivamente de quienes provengan, asegurando de esta forma un mayor sentido de propiedad entre todos los participantes. Describimos a continuación una guía que podría seguirse, paso por paso, para implementar la visualización a través de tarjetas durante el proceso de planificación en un taller, pero el método puede ser aplicado también en reuniones de grupo con gente de la comunidad, ya una vez en el campo.

Tarjetas

Preparen tarjetas de cartulina delgada - de un tercio de una hoja de papel A4. Dependiendo de la meta del taller podría ser útil preparar tarjetas de diferentes colores. Podría usarse un color para conducir sesiones de "lluvia de ideas" sobre problemas, otro color para tratar sobre oportunidades, y así sucesivamente. Tengan consigo el material suficiente - digamos, unas 50 tarjetas por participante para cada día de trabajo.

Tableros

La experiencia demuestra que el uso de tachuelas y tableros con soporte es ideal en algunas circunstancias. Necesitarán entre cinco y ocho tableros (o la mitad, si es factible usarlos por ambos lados). Preparen hojas grandes de papel de empaque, del tamaño de los tableros (junten varias hojas con cinta adhesiva si no pueden encontrar papel del tama-

Anexo 2: Visualización

ño adecuado). Sujeten una hoja de este papel a cada uno de los tableros, lo que les permitirá pegar con goma las tarjetas al papel, una vez que el grupo haya convenido en el resultado. Puede entonces colgarse a esta hoja de papel como referencia o puede, también, guardársela para registrar luego los resultados en el informe sobre el taller. Reemplacen esa hoja con otra. Necesitarán aproximadamente cinco hojas por tablero por día.

Paredes adhesivas

Otra alternativa que es muy usada es la de pegar hojas grandes de papel de empaque (peguen varias hojas con cinta adhesiva si no pueden encontrar el tamaño de papel adecuado) a una pared y rociarlas con un fijador especial ("spray mount"). Este fijador consiste en un tipo de goma que permite adherir las tarjetas al papel y poder luego removerlas y reemplazarlas. Necesitarán un tubo/tarro de fijador por cada medio día de trabajo (dependiendo del tamaño de la superficie y del calor y la humedad que imperen); es posible encontrar este fijador en almacenes que venden artículos para fotografía. Rocíen el papel de empaque aproximadamente una hora antes de que comience el taller (de ser posible, es mejor que procedan a hacerlo en lugares abiertos); vuelvan a rociar ocasionalmente el papel a medida que se vuelva necesario. Asegúrense de que la habitación esté bien ventilada, sobre todo inmediatamente después de haber rociado el fijador, para minimizar el efecto que pueda causar el mismo en los participantes! Otra alternativa muy práctica es usar material de nylon o para elaborar paracaídas. Puede adquirirlo en hojas grandes y cortarlo a la medida. Una vez que ha sido rociado, tiene la gran ventaja de poder ser transportado con mayor facilidad que el papel (es posible envolverlo hasta que adquiera un tamaño muy pequeño) y puede ser vuelto a usar muchas veces (doblando simplemente los lados pegajosos juntos mientras es transportado, y separándolos luego cuando vuelva a ser necesitado).

En la práctica, es aún más simple en principio el método de pegar las tarjetas directamente a la pared mediante el uso de un adhesivo removible apropiado (como Blu-Tack).

Es esencial proceder a registrar toda la información incluida en las tarjetas y los tableros o paredes. Puede procederse a digitar o fotografiar con una cámara digital tanto la información incluida en las tarjetas como la forma en la que éstas están distribuidas. Otro truco útil consiste en numerar rápidamente todas las tarjetas y elaborar luego un boceto rápido de las posiciones que mantenían en la pared para relacionarlas

unas con otras. Puede entonces removerse las tarjetas y arreglarlas en grupos de manera que la forma en la que aparecían en la pared pueda después ser recreado fácilmente cuando sea necesario. Enrollar las hojas adhesivas con las tarjetas aún adheridas a ellas puede constituir un riesgo porque las tarjetas pueden despegarse fácilmente.

Plumas/marcadores

Compren dos marcadores de felpa (para uso en papelógrafo) para cada participante.

Sala

Escojan una sala que tenga el suficiente espacio de pared de manera que permita colgar, para efectos de referencia, los resultados de los ejercicios de "Lluvias de ideas" (anotados en hojas grandes de papel). En vista de que todos los resultados de las sesiones de trabajo serán visualizados en tableros y registrados luego en el informe del taller, los participantes no deberán tomar notas y por lo tanto no se recomienda el uso de mesas. Arreglen las sillas en dos o tres filas de ser necesario, en un semi-círculo que rodee a dos o tres tableros, manteniendo corredores que permitan el acceso fácil de los participantes hacia los tableros. En talleres en los que participan grupos grandes es necesario a menudo dividir al grupo en sub-grupos para debates más concienzudos. Escojan una sala que permita trabajar simultáneamente a varios grupos con tableros o tarjetas, uno al lado de otro, o, mejor aún, asegúrense de que haya varias salas.

Reglas

Las reglas básicas en materia de visualización mediante el uso de tarjetas son muy similares a las de una sesión estándar de "Lluvia de ideas": se reúne las ideas de los participantes sin proceder a debatirlas y se llega a un consenso a través de debates en grupo. En vista de que se registra las ideas en tarjetas individuales, pueden luego éstas ser agrupadas de acuerdo con su similitud y arregladas jerárquicamente para facilitar consenso. Si, por ejemplo, desean convenir en un problema inicial que quieren abordar en relación con el proyecto, pueden pedir a cada uno de los participantes que escriba una idea. Luego de unos minutos, recojan las tarjetas y adhiéranlas al tablero. Júntelas si lo consideran apropiado. Comiencen con un conjunto de ellas y decidan si un segundo grupo relacionado con el mismo problema está al mismo nivel o constituye una causa o efecto de ese primer conjunto de tarjetas. Ubiquen la(s) tarjeta(s) del segundo conjunto encima del primero - o debajo del primero si constituye una causa - y a continuación de él si

Anexo 2: Visualización

están al mismo nivel. Procedan en igual forma con todas las demás tarjetas o conjuntos de tarjetas. Decidan cual es el nivel apropiado de su proyecto (v.g., que problema es factible abordar) y convengan en una formulación final ya sea a través de la selección de una tarjeta cuyo texto es adecuado, o reformando el texto.

Tarjetas

Existen reglas simples para escribir tarjetas. El principio de esta técnica de visualización depende de cómo se ubique a las tarjetas individuales para permitir la conducción de debates estructurados. Por lo mismo, es importante registrar únicamente una idea por tarjeta. Las tarjetas deben permitir su fácil lectura por parte de los participantes. Distribuyan un marcador de felpa a cada participante y únicamente permitan el uso de estos marcadores. Recuerden a los participantes que escriban en letra grande y clara de manera que aquellos que se sienten en la parte posterior puedan leer las tarjetas sin dificultad. La escritura puede volverse ilegible si el texto contiene más de cuatro líneas por tarjeta. Sugieran a los participantes que expresen sus ideas con claridad.

Recuerden que es necesario que los resultados sean comprensibles para aquellos que no han participado en el taller. Pidan aclaración sobre cada una de las tarjetas y hagan correcciones de ser necesario. Si, por ejemplo, en una sesión de lluvia de ideas sobre los problemas que enfrenta un parque nacional, no se especifica adecuadamente el término 'degradación', no podrá procederse a un análisis más detallado. Sería más conveniente indicar que ha habido 'un 50% de pérdida de especies de madera dura en la galería principal del parque desde 1970'.

Recuerden, sin embargo, que una ventaja de la técnica constituye el anonimato. Si bien se les solicitará aclaraciones a menudo respecto al contenido de tarjetas individuales, no traten de forzar a las personas para que den a conocer su autoría. Pueden más bien preguntar al grupo en su totalidad si comprenden o pueden explicar lo que consideran significa el contenido de la tarjeta. Si no pueden aclarar su contenido, es mejor que desechen la tarjeta.

Anexo 3: Glosario de términos técnicos o relacionados con proyectos que se usa en el texto

Todo tema adquiere el lenguaje especial que usan los especialistas y que puede con frecuencia ser bastante confuso para quienes no están familiarizados con él. Desafortunadamente, la planificación no constituye una excepción y existe, igualmente, una inconsistencia considerable en el uso de las palabras. Si bien quisiéramos minimizar en lo posible el empleo de jerga, al usar el lenguaje con precisión se evita definitivamente la confusión. Incluimos, por lo mismo a continuación una lista de las palabras más importantes y de su significado. Nos hemos esforzado al máximo para usar un lenguaje consistente a través de todo el manual.

Actividades: son tareas que tienen que ser ejecutadas, necesariamente, para lograr resultados individuales. Las actividades se encuentran al nivel más inferior en un plan lógico de proyecto, como muestra el marco lógico. Constituyen éstas (así como las sub-actividades o tareas) las unidades sobre las que se basan los presupuestos, los planes de trabajo y el manejo a corto plazo.

Acontecimientos Importantes: son metas a corto plazo que se usa para propósitos de manejo de proyectos. Estos acontecimientos podrían no siempre aparecer en un marco lógico (excepto quizás cuando se hallen incluidos en el detalle de algunos indicadores) pero aparecerán en los planes de trabajo. Aunque las metas del proyecto constituirán siempre cambios cuantificables para el mundo exterior, los acontecimientos importantes podrían incluir también medidas de proceso que cubran sectores con los que se ha cumplido a través de actividades.

Actores: son aquellas personas o grupos de importancia para el establecimiento de un proyecto en virtud de que reciben la influencia de o tienen intereses comunes con las asuntos en los que todos se hallarán involucrados. Los actores podrían simpatizar con el proyecto y constituir colaboradores y beneficiarios potenciales. Alternativamente, podría tener conflictos de intereses aparentes. De cualquier manera, la participación de actores importantes será crítica para el éxito de un proyecto.

Adquisición: es el proceso de adquisición de bienes y servicios para la conducción de un proyecto. Algunas organizaciones que proveen fondos aplican reglas de adquisición especiales para asegurar el uso juicioso y demostrable del dinero.

Anexo 3: Glosario de términos técnicos que se usa en el texto

Agenda 21: junto con la Convención sobre Diversidad Biológica, la Agenda 21 fue otro importante aporte de la Cumbre de Río sobre la Tierra que tuvo lugar en 1992. La Agenda 21 trata sobre el desarrollo sostenible y ha generado una gama amplia de planes y acciones que van de escala nacional a local.

Análisis de actores: es el proceso de identificar a grupos de actores y de evaluar sus intereses e impacto potencial en los objetivos del proyecto. Un análisis de actores determina las acciones prioritarias que versan sobre intereses de actores que actúan como contraparte en todo cuanto se relaciona con los objetivos del proyecto.

Árbol de objetivos: es un método que permite visualizar los objetivos para mostrar las conexiones lógicas en forma de ramas de jerarquía. Los árboles de objetivos se derivan directamente de los árboles de problemas y virtualmente tienen una estructura idéntica aunque el proyecto elija abordar únicamente algunos de los problemas y objetivos. En este caso, hay la probabilidad de que aquellos que no son abordados se conviertan en presunciones.

Árbol de problemas: es un método de visualización de problemas que muestra las conexiones lógicas en forma de ramas de jerarquía. Los árboles de problemas pueden convertirse directamente en árboles de objetivos si se reformula el estado futuro al que se desea llegar partiendo de los problemas individuales. Los dos árboles tienen una estructura idéntica. Creemos que la parte central del desarrollo inteligente de un proyecto completo y necesario radica en una articulación y visualización claras del árbol de problemas.

Auditorías: se aplican por regla general al proceso de verificar la solidez financiera de un proyecto (aunque puede también auditarse otros estándares profesionales). Una auditoría se basa usualmente en la verificación de que los sistemas de manejo financiero son sólidos y las cifras consistentes. Fuentes más importantes de financiamiento insistirán en que las auditorías sean conducidas profesionalmente y que el manejo financiero sea conducido de acuerdo con un estándar dado.

Ciclo del proyecto: es el orden lógico en el que se desarrollan y ejecutan los proyectos.

ideas ⇨ concepto ⇨ análisis de actores ⇨ análisis de problemas ⇨ análisis de objetivos ⇨ estrategia del proyecto ⇨ marco de trabajo

lógico ⇨ roles y responsabilidades ⇨ recursos ⇨ recaudación de fondos ⇨ ejecución ⇨ monitoreo y evaluación ⇨ preparación de informes.

Convención Sobre la Diversidad Biológica (CBD, por sus siglas en inglés): es la convención más significativa en materia de conservación que han firmado la mayor parte de los países de la Tierra. CBD trajo consigo nuevo ímpetu, nueva planificación y nuevo financiamiento para abordar el tema.

Convenciones: son acuerdos no comprometedores a nivel internacional a los que han llegado los gobiernos. Algunos versan sobre la conservación de la biodiversidad y podrían constituir la fuente de proyectos y actividades a la que podrían contribuir ustedes.

De abajo hacia arriba: es una forma de conducir debates y tomar decisiones respecto al proyecto que, a su vez, busca asegurar que los socios que intervienen de manera más directa y los aspectos que conciernen a un proyecto sean las fuentes primarias de influencia.

De arriba hacia abajo: es un estilo de debatir sobre el proyecto y de tomar decisiones. De acuerdo con él, un grupo pequeño de personas a alto nivel o de gente influyente toma el liderazgo en virtud, con frecuencia, de ser gente que tiene acceso a y se responsabiliza por el dinero.

Desembolso: es un término que usan las grandes agencias que proveen fondos para denominar las reglas y procesos a través de los cuales efectúan sus pagos. Pueden ser complicados y constituir un riesgo potencial si ustedes no son cautelosos.

Eco-regiones: son regiones que comparten vegetación común en potencia y características climáticas y que, por lo tanto, comparten una biodiversidad similar. Aquellas áreas que contienen biodiversidad de importancia y modificaciones humanas significativas constituyen áreas prioritarias de conservación. WWF ha promovido un concepto que se asemeja, aunque es más detallado, al método instituido por Conservación Internacional sobre Zonas Importantes para la Biodiversidad ("Hotspots").

Estrategia del proyecto: es el detalle de los objetivos de alto nivel que el proyecto luchará por obtener. Una vez que un problema ha sido

Anexo 3: Glosario de términos técnicos que se usa en el texto

analizado, hay una serie de estrategias alternativas de donde escoger y que podría adoptar el proyecto. Una fase importante en la planificación de proyectos es escoger la estrategia más apropiada según los criterios adecuados.

Estrategias Nacionales sobre la Biodiversidad y Planes de Acción (NBSAPs): de acuerdo con la Convención sobre la Diversidad Biológica la mayor parte de los países ha elaborado varios documentos que describen estrategias y planes de conservación. Estos documentos proveen una guía valiosa para comprender prioridades y oportunidades en materia de conservación a nivel nacional y contribuyen de esta manera a la comprensión de un panorama más amplio.

Evaluación Participativa Rural (PRA, por sus siglas en inglés): es un tipo de método que se emplea para comprender y comprometer los intereses, necesidades, y conocimientos del actor en el desarrollo del proyecto. La evaluación es de particular importancia para grupos de actores tradicionales que no tienen poder y quienes, por razones de orden político, cultural o económico podrían, de no ser así, no hallarse en condiciones de comprometerse con prontitud.

Evaluación: es un término usado, por lo general, en forma combinada con el término monitoreo. La evaluación es el proceso de juicio que tiene lugar luego de monitoreada la información.

Indicador: es una medida cuantificable del logro de un objetivo (que podría estar a cualquier nivel). La precisión de los indicadores es lo que asigna al objetivo su propiedad de SMART (ver más adelante) logrando que su significado sea explícito y sujeto a medición. A nivel objetivo, sería ideal que los indicadores midan los cambios de estado en lugar de indicar lo que es necesario ser cambiado. Debería aplicarse medidas al proceso de las actividades. Puede a veces distinguirse por nombre a los indicadores de impacto y a los indicadores de proceso.

Indicadores que pueden ser verificados de manera objetiva: ver bajo los indicadores que aparecen anteriormente. Todos los indicadores deben poder ser verificados con objetividad, lo que significa que dadas las fuentes de información (Medios de Verificación), una persona razonable debería llegar a la misma conclusión sobre el progreso que manifiesta un objetivo.

Informantes clave: son los individuos que en virtud de su posición, experiencia o conocimiento técnico podrían representar los puntos de vista de grupos de actores en particular. Podría requerirse la participación de informantes clave cuando los grupos de actores son grandes y no es posible trabajar con todos a nivel individual. Deben ser escogidos con cuidado para asegurar que realmente representen los puntos de vista del grupo de actores.

Lista Roja: son la lista y la documentación sobre especies que se encuentran en un alto riesgo de extinción debido a causas no naturales. UICN mantiene la Lista Roja oficial y las especies deben cumplir criterios estrictos y bien documentados. Constituye un mecanismo importante para asegurar la prioridad de las especies que se hallan sujetas a proyectos de conservación. Las Listas Rojas nacionales causan, a menudo, confusión cuando se basan sobre criterios diferentes. Es siempre una buena práctica hacer referencia al estatus global de una especie amenazada.

Marco lógico: es una abreviación común para denominar al marco lógico de trabajo. Los marcos lógicos de trabajo ofrecen un método estructurado y disciplinado de formular y describir a un proyecto con objetivos y actividades jerárquicas, indicadores y medios para verificarlos, así como presunciones. Los marcos lógicos de trabajo son de gran ayuda para propósitos de recaudación de fondos, elaboración de presupuestos y manejo de proyectos. El mensaje que contiene este manual es que es más probable que los proyectos tengan éxito si se sigue este tipo de disciplina lógica. Los marcos de trabajo pueden variar y hay varios similares. El marco de trabajo del que hablamos en este manual es el que hemos escogido elaborar en detalle.

Medios de verificación: es la fuente o proceso de donde se deriva la información para los indicadores. Debe referirse a informes o documentos que puedan ser rastreados, y ser lo más independientes posible del proyecto, aunque por asuntos técnicos esto no siempre sea fácil.

Memorando de Entendimiento: es una formalidad escrita y el registro de un acuerdo entre organizaciones o a veces, aunque es menos común, entre individuos, sobre los términos en los que colaborarán en el proyecto. Un Memorando de Entendimiento es común en aquellas circunstancias en las que no se considera necesario o apropiado el peso legal y la formalidad de un contrato porque no es probable que se proceda a una imposición legal en el caso de que algo salga mal.

Anexo 3: Glosario de términos técnicos que se usa en el texto

Meta o, a veces, meta general: es el mayor objetivo de planificación (tiene más magnitud que la contribución aislada del proyecto. La meta general es el estado futuro deseado al que contribuirá el proyecto de manera significativa, pero será necesario conducir trabajo adicional antes de que la meta sea tratada en su totalidad.

Meta: es un término que se usa a veces de manera confusa en lugar de objetivo, o propósito. En la planificación del proyecto preferimos no asignar un significado formal al término y evitar usarlo cuando podría causar confusión.

Monitoreo: es el proceso de medir el progreso con periodicidad (mediante el uso de indicadores o comparándolo con acontecimientos importantes) mediante el cual es posible determinar si el proyecto está siguiendo el camino adecuado. Deberá llevarse a cabo monitoreo a todo momento pero, en general, será más frecuentes y menos formal a los niveles inferiores de la lógica que guía la ejecución diaria. Es probable que el monitoreo sea más formal a niveles más altos que podrían ser evaluados trimestral o anualmente.

Objetivo: una situación que desea conseguirse en el futuro y que representa un cambio vis-à-vis el presente. Los objetivos deben ser SMART:

- Específicos que, donde, cuando
- Medibles cantidad en lugar de calidad
- Logrables realistas
- Relevantes necesarios
- Enmarcados en un lapso de tiempo a ser logrados en un tiempo definido.

Una dificultad que presenta la palabra objetivo es que podría ser usada para describir una meta, un propósito o un resultado. Todos estos usos se hallan incluidos en la definición y son legítimos pero pueden causar confusión si se los usa con ambigüedad.

Outputs: es el término que se emplea a veces como otra alternativa de Resultados.

Participación: es el proceso de involucrar a los actores en el desarrollo y ejecución de los proyectos. Los actores son críticos para el éxito del proyecto y hay una variedad de medios para asegurar su participación. Plan de trabajo: son ciertos tipos de diseño que documentan el calendario de plazos de tiempo y las personas que se responsabilizan por

ellos. Los planes de tiempo aparecen debajo de la lógica que se halla representada en un marco lógico de trabajo pero son necesarios para el manejo de un proyecto durante su fase de implementación.

Presunciones: son los problemas o problemas potenciales que intervienen en el logro exitoso de la meta y en el propósito del proyecto pero que se decidirá no planificar al momento de abordar el proyecto. Si las circunstancias muestran que las presunciones no son válidas, el proyecto corre el riesgo de fracasar en el logro de sus objetivos. Las presunciones conciernen por lo general aspectos demasiado grandes para que puedan ser abordados por el proyecto, y usualmente entran a formar parte del reino de lo económico y político. Son importantes en cuanto al análisis del proyecto porque intervienen en su factibilidad a nivel general.

Presupuesto: es el plan que define lo que va a costar un proyecto (dividido en tipos de gastos y en períodos de tiempo, así como un detalle sobre el origen del dinero). Lo ideal es que el presupuesto se derive de los costos y de los lapsos de tiempo asignados a las actividades individuales como aparecen en el marco lógico. Un presupuesto de ingresos predecirá el origen del que provendrá el dinero para cubrir estos costos. El presupuesto de ingresos mostrará la donación a la que aplicaron así como cualesquiera otros fondos tanto de contraparte como aquellos que se provee en diversas otras formas que no involucran dinero en sí (equipos, sitios, materiales, etc.).

Problema: es un fenómeno cuyo estatus poco satisfactorio ya sea sirve de fundamento directo en términos de necesidad o se halla relacionado con el proyecto a través de un vínculo causal. Puede analizarse y visualizarse los problemas a través de un formato constituido por un árbol con ramas que muestra las relaciones causales como efectos o causas de unos con otros. Puede volver a establecerse a los problemas individuales como objetivos que son simplemente manifestaciones de un estado futuro que sería preferible obtener cuando esos problemas particulares hayan sido resueltos. Las estructuras lógicas de un árbol de problemas y de un árbol de objetivos son idénticas.

Propósito o propósito del proyecto: son términos alternativos que incluyen al objetivo del proyecto o al objetivo inmediato. Este constituye el objetivo de más alto nivel que logrará el proyecto y si todo se desenvuelve como se había planificado ninguna de las presunciones será válida. Para la conducción de un proyecto, sería ideal contar con un propósito único.

Anexo 3: Glosario de términos técnicos que se usa en el texto

Proyecto: es un conjunto de actividades vinculadas y planificadas y los recursos que le son necesarios y que, una vez combinados, logran el objetivo. Los proyectos varían en escala de manera que el proyecto de una persona puede constituir únicamente un resultado menor dentro de un proyecto mucho más amplio. Si se cumple con más de un propósito, puede mirárselo como a un conjunto de proyectos que comparten la misma meta general y, en forma colectiva, sería visto normalmente como un programa.

Recursos: son la gente, el material y el dinero que se requiere para lograr un proyecto.

Resultados: es el nivel que sigue, entre los objetivos de más bajo nivel, al propósito único del proyecto. Habrá varios, por lo general entre unos 4 y 10. Todos los resultados son necesarios y juntos son suficientes para lograr el propósito del proyecto siempre y cuando se mantenga las presunciones.

SMART (Específico, Medible, Lograble, Relevante y Enmarcado en un Periodo de Tiempo): se aplica este término a Objetivos (ver anteriormente) a todo nivel. Se detecta más fácilmente la propiedad de SMART partiendo de la calidad de los indicadores asociados con el objetivo.

SWOT o FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un método para analizar información sobre un grupo o institución que conduzca un proyecto, o una idea para conducir un proyecto que ayude a asegurar que sus propósitos sean apropiados para el grupo y su posterior establecimiento a escala más amplia.

Verificación: es el proceso a través del cual se valida los indicadores. La verificación debería reportar hechos cuantitativos en un formato de registro que podría estar a disposición de cualquier persona que llegue luego a las mismas conclusiones. De ser posible la verificación debería provenir de fuentes externas al proyecto o, por lo menos, ser independiente de aquellas personas que han conducido las actividades relevantes.

Visualización: es una variedad de metodologías que ayuda a todos a participar en debates y a asegurar que el trabajo relacionado con progresos y etapas que han sido culminados sean visible para todos, sea porque se los anotado en la pared o en forma de cuadros o figuras. La visualización es esencial para maximizar la participación en una reu-

nión. La antítesis de la visualización es la toma de notas mediante la cual nadie puede estar totalmente seguro de lo documentado, es decir de si algo fue realmente dicho o en lo que se convino.

Zonas Importantes para la Biodiversidad ("Hotspots"): son esas pequeñas regiones de la Tierra que acogen a un número desproporcionado de especies en virtud a la concentración del endemismo, y que han perdido una proporción alta de su cobertura vegetal natural. La conservación en estas regiones no basta para abordar por si sola la crisis global en materia de biodiversidad pero no obstante es de importancia desproporcionada. Estas zonas, como focos de conservación, han contado con el especial apoyo, en materia de conservación, de conservación Internacional, ONG que tiene su base en Washington.

Organizaciones que se han involucrado en la elaboración de este manual

BirdLife International

BirdLife International es una sociedad de organizaciones que trabajan a nivel mundial a favor de la diversidad de toda clase de vida a través de la conservación de las aves y de sus hábitat. BirdLife conduce sus actividades a todos los niveles, vinculando a los países en vías de desarrollo y a los países desarrollados, a los profesionales y amateur, a los científicos, y a quienes manejan la conservación. Busca coordinar políticas internacionales, campañas y programas que se basan sobre un análisis científico sólido. Tiene como meta prevenir la extinción de las especies de aves a través de la conducción de actividades en hábitat de importancia crucial para las aves, conduciendo actividades con las gentes de las localidades, y empleando la experiencia y los conocimientos y destrezas locales para asegurar el apoyo que se origina en la comunidad. Para facilitar su trabajo, BirdLife cuenta con organizaciones socias (Partners) en 72 países o territorios, y con organizaciones Afiliadas en otros 32 países.

La Sociedad Real para la Protección de las Aves (RSPB, por sus siglas en inglés)

RSPB trabaja a favor de un ambiente sano y rico en aves y en vida silvestre, y depende del apoyo y la generosidad de otros para marcar la diferencia. Desde su fundación en 1889, RSPB ha crecido hasta convertirse en la organización sin fines de lucro, más grande de Europa, en el ámbito de la conservación, con más de un millón de miembros. A nivel internacional, RSPB se enfoca en la identificación y conservación de hábitat y especies clave y trabaja con otros socios (Partners) de BirdLife ofreciéndoles su ayuda para que establezcan y cumplan con sus prioridades de conservación. RSPB trabaja con los socios (Partners) de BirdLife para ejercer influencia en quienes toman las decisiones, incluyendo a los gobiernos, a las empresas y a los donantes. Se conduce trabajo en áreas como la amenaza a los humedales del mundo, a las especies migratorias y en aspectos relacionados con el cambio climática, a través de la colaboración con convenciones internacionales. Cuando las tienen a su disposición, los programas nacionales individuales proveen financiación orientada y asistencia técnica. RSPB trabaja como el socio de mayor importancia al momento de ofrecer apoyo a los socios (Partners) de BirdLife en 10 países africanos y ocho países

europesos, así como a India, Sri Lanka y a los Territorios Ingleses. RSPB es el socio (Partner) de BirdLife en el Reino Unido.

BP

Se incrementa en el mundo la necesidad energética. El uso seguro y eficiente de la energía y de los materiales es esencial para alcanzar prosperidad y crecimiento en cada uno de los países y regiones del mundo. Debemos depender de ellos para sostener e incrementar nuestra calidad de vida. La meta de BP consiste en desempeñar un papel de liderazgo para cubrir estas necesidades sin destruir al ambiente. La cualidad que le caracteriza es su manera progresista e innovadora de trabajar. Su éxito depende en lograr su misión y en que se reconozca la contribución notable que hace la organización en todo cuanto lleva a cabo. La clave de su éxito radica en las actuaciones adecuadas que tiene en el campo ambiental y social.

Los compromisos que destaca la política de BP son las bases en las que se asienta y conduce su trabajo. Sus políticas sobre salud, seguridad y ambiente se centran en sus metas dirigidas a la ausencia de accidentes, en no perjudicar a la gente y en no causar daño al ambiente. BP toma acciones positivas en materia de cambio climático y la práctica de planes de acción en materia de biodiversidad en los países donde opera.

Fauna & Flora International (FFI)

Fundada en 1903, constituye la organización internacional sin fines de lucro más antigua del mundo, en materia de conservación. FFI actúa para conservar a las especies del mundo silvestre, tanto animal como vegetal, buscando soluciones sostenibles y basándose en un concepto sólido de ciencia que abarque, sin embargo, las necesidades humanas. FFI trabaja en más de 60 países y tiene miembros en más de 100 países. Sus programas ofrecen soluciones creativas e innovadoras a los problemas de conservación. La organización involucra y concede poder a la gente de las comunidades, asegurando que las acciones de conservación que van dirigidas a las especies amenazadas sean sostenidas en el futuro.

El objetivo básico de este libro es ayudar a las personas a mejorar el proceso mediante el cual planifican y administran proyectos de pequeño a mediano tamaño. Utilizando un número de métodos probados y ejemplos ilustrativos, este manual permitirá a los usuarios tratar sus propios conceptos y crear un plan de proyectos. El manual se basa en la creencia de que un buen plan hace que la recaudación de fondos y la posterior puesta en marcha y manejo de un proyecto sea más fácil y su éxito más probable.



Programa de Liderazgo de la Conservación

c/o BirdLife International
Wellbrook Court
Girton Road
Cambridge
CB3 0NA
UK
Tel: +44 1223 277318
Fax: +44 1223 277200
E-mail: clp@birdlife.org
Website: <http://conservation.bp.com>



FAUNA & FLORA
International
Conserving wildlife since 1903

Fauna & Flora International (FFI)

4th Floor, Jupiter House,
Station Road
Cambridge
CB1 2JD
UK
Tel: +44 1223 571000
Fax: +44 1223 461481
E-mail: info@fauna-flora.org
Website: www.fauna-flora.org



Together for birds and people

BirdLife International

Wellbrook Court
Girton Road
Cambridge
CB3 0NA
UK
Tel: +44 1223 277318
Fax: +44 1223 277200
E-mail: birdlife@birdlife.org
Website: www.birdlife.org



The Royal Society for the Protection of Birds (RSPB)

The Lodge
Sandy
Bedfordshire
SG19 2DL
UK
Tel: +44 1767 680551
Fax: +44 1767 683211
website: www.rspb.org.uk