

**MEDICIÓN DE LOGROS:
MANUAL DEL “SCORECARD” (TABLA DE PUNTUACIÓN) DE CONSOLIDACIÓN
DE PARQUES EN PELIGRO**

DOCUMENTO DE TRABAJO ACTUALIZADO EL 10 DE MAYO DE 2004

El programa Parques en Peligro de The Nature Conservancy

La misión de The Nature Conservancy (TNC) es preservar las plantas, animales y comunidades naturales que representan la diversidad de vida en la Tierra, mediante la protección de las tierras y aguas que éstos necesitan para sobrevivir. A nivel internacional, el enfoque de TNC ha constituido el apoyo a los países para desarrollar sistemas funcionales de áreas naturales protegidas. La piedra angular de esta iniciativa es el programa Parques en Peligro, un programa multianual y multinacional financiado principalmente por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). A través del programa Parques en Peligro (PeP), TNC brinda capacitación, asistencia técnica y recursos financieros a organizaciones conservacionistas de los países involucrados con el fin de ayudar a instalar una presencia de conservación efectiva a largo plazo para áreas protegidas importantes. Posteriormente, estas organizaciones continúan el trabajo de protección de estas áreas en forma indefinida, ya sea directamente como personal de manejo de los sitios o como grupos de apoyo.

Desde 1990, Parques en Peligro proveyó apoyo financiero y conocimientos científicos con el fin de proteger y administrar más de 16 millones de hectáreas de hábitat en peligro en 45 parques nacionales y otros tipos de reservas naturales en 17 países en América Latina y el Caribe. Como consecuencia de la sociedad de TNC con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y con organizaciones gubernamentales (OG) y no gubernamentales (ONG) extranjeras, áreas naturales importantes están siendo protegidas en la actualidad del daño y la destrucción causados por la silvicultura insostenible, el turismo descontrolado, la conversión en tierras agrícolas y otras amenazas.

El programa Parques en Peligro fortalece la capacidad local para manejar áreas de conservación en América Latina y el Caribe. Las metas de PeP son: (1) crear capacidad logística en el sitio para manejar parques en los ecosistemas más amenazados en el hemisferio; (2) desarrollar la capacidad analítica y estratégica necesaria para el manejo a largo plazo de estas áreas; (3) crear mecanismos de financiamiento a largo plazo con el fin de sostener el manejo local de estas áreas; (4) integrar las áreas de los proyectos de conservación de PeP en las vidas económicas de la sociedad local; y (5) usar las actividades basadas en los sitios PeP y las metodologías desarrolladas allí para influenciar la conservación en otros sitios de los ecosistemas más amenazados en la región.

Consolidación del sitio

Parques en Peligro se centra en el fortalecimiento de la conservación de ONG y OG en países en los cuales las áreas protegidas pueden haber sido designadas en papel, pero faltan los medios realistas para protegerlas. PeP fomenta el apoyo local necesario para protegerlas usando un proceso que se denomina “consolidación del sitio.” La consolidación del sitio es el proceso de reunir los recursos necesarios para apoyar la conservación a largo plazo en áreas de proyecto específicas. Estos recursos incluyen recursos financieros, técnicos y humanos, infraestructura adecuada, apoyo de los grupos activos, fuerte capacidad para la planificación estratégica, apoyo político e información ecológica. Un sitio consolidado es aquél en el cual las instituciones encargadas de su manejo tienen las herramientas para enfrentar las amenazas actuales y los desafíos del manejo, así como la capacidad para responder a las amenazas que puedan surgir en el futuro. Para manejar este proceso, PeP desarrolló el “Scorecard” (tabla de puntuación) de consolidación de sitios de Parques en Peligro. Esta herramienta vital ayuda a los administradores del sitio a establecer prioridades para el desarrollo de la capacidad de conservación, medir su progreso y emplear un manejo adaptativo para mejorar la eficiencia y el impacto del programa.

Introducción al “Scorecard”

El presente manual provee instrucciones técnicas para el uso del “Scorecard” para la consolidación de sitios de Parques en Peligro como herramienta para el manejo de proyectos a fin de supervisar el progreso en áreas de proyecto PeP específicas y el progreso en todo el portafolio de áreas de proyectos PeP a lo largo del tiempo.

En áreas de proyecto individuales, el “Scorecard” fue diseñado con el fin de ayudar a los directores de proyecto a medir los avances hacia las metas multianuales. Igualmente importante, identifica indicadores que no avanzan tal como se había planificado, en los cuales puede ser necesaria una inyección adicional de recursos humanos, técnicos y/o financieros.

A nivel del portafolio completo de sitios involucrados en el programa PeP, el “Scorecard” está diseñado como un instrumento flexible de monitoreo del programa general a fin de supervisar el progreso en un conjunto diverso de áreas de proyecto. Esto le permite a TNC, USAID y a los socios conservacionistas concentrar la ayuda técnica y financiera de manera estratégica a fin de lograr los objetivos de la consolidación del sitio.

Mientras que el “Scorecard” está diseñado para medir el progreso de un área de proyecto o de un sitio hacia la consolidación, no está diseñado para medir el impacto directo en la conservación o el éxito de un área de proyecto en la reducción de amenazas y la conservación de la biodiversidad. En cambio, mide *procesos* que llevan a la consolidación del sitio y la *capacidad* de conservación en un área de proyecto determinada. Cuando se lo desarrolla e implementa de manera apropiada, un *plan de monitoreo* específico para el sitio, incluido como uno de los 17 indicadores, proveerá una medida continua del impacto a la conservación mediante cambios en los indicadores de amenazas y salud de la biodiversidad.

La metodología de PeP

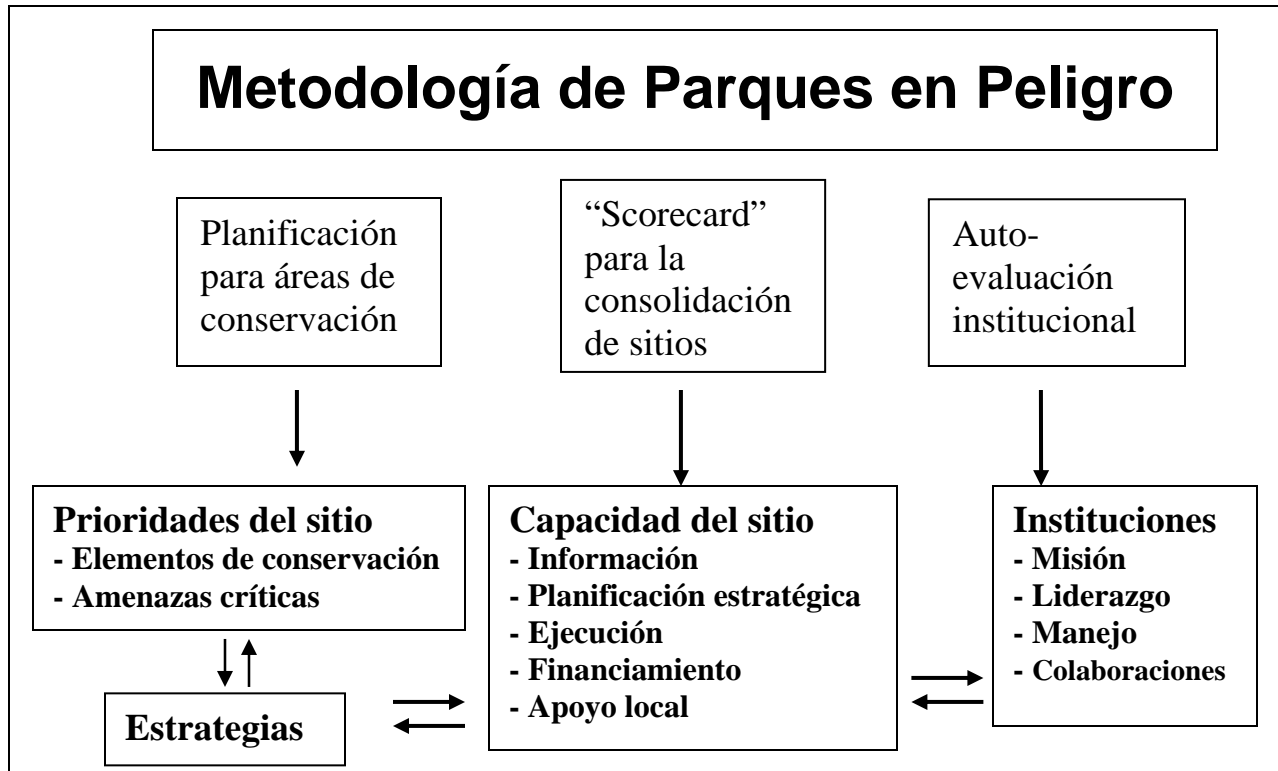
Parques en Peligro alienta a los directores de conservación a establecer prioridades, desarrollar e implementar estrategias y medir el impacto del programa en varios niveles, como se ilustra en la figura 1.

- Muy temprano en el proceso de consolidación de sitios, los directores de proyecto llevan a cabo una *Planificación para Áreas de Conservación* (PAC), la metodología de TNC para identificar elementos de conservación prioritarios y amenazas críticas a esos objetivos. PAC también provee lineamientos para trabajar con actores interesados a fin de desarrollar estrategias para hacer frente a esos objetivos y amenazas, asegurando que los directores de conservación centran sus esfuerzos en las acciones más críticas para proteger y conservar el sitio.¹
- A fin de implementar estrategias efectivas para la conservación, debe existir capacidad de conservación adecuada en el sitio, representada por la disponibilidad de una variedad de recursos, tales como información, capacidad para la planificación estratégica, capacidad para la ejecución, financiamiento y apoyo de los grupos locales. Usamos el “*Scorecard*” para la consolidación de sitios para medir esta capacidad técnica.
- Puesto que las instituciones de conservación locales deben ser responsables por la conservación a largo plazo de cualquier área protegida —en efecto, deberán mantener la capacidad técnica medida por el “*Scorecard*” para la consolidación de sitios—, también trabajamos para desarrollar la fortaleza institucional de esas organizaciones. Al concentrarnos en elementos críticos de la fortaleza institucional, tales como la misión de la organización, el liderazgo institucional, la capacidad de manejo y administración y el talento para colaborar con otras instituciones, desarrollamos “socios” conservacionistas fuertes que podrán mantener la conservación en el sitio en un futuro previsible. PeP emplea la *Herramienta de autoevaluación institucional* de TNC², un “scorecard” con 22 indicadores de fortaleza institucional, para identificar y priorizar debilidades y vacíos institucionales y medir las mejoras durante el período de intervención de PeP.

¹ Para más información sobre el método de TNC de planificación para áreas de conservación, sugerimos consultar *The Enhanced 5-S Project Management Process: An Overview of Proposed Standards for Developing Strategies, Taking Action, and Measuring Effectiveness and Status at Any Scale* (TNC 2003) y el *Esquema 5-S para la conservación de sitios: Un manual de planificación para la conservación de sitios y la medición del éxito en conservación*, 3ª edición (TNC 2003). Estos documentos están disponibles en ConserveOnline, www.conserveonline.org.

² *Autoevaluación institucional: Una herramienta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro* (TNC 2001).

Figura 1. Herramientas usadas en la metodología de Parques en Peligro



Cuáles son los elementos nuevos en esta versión del “Scorecard”

Hay cambios sustanciales en esta versión de *Medición de logros: Manual del “scorecard” (tabla de puntuación) de consolidación de Parques en Peligro* respecto de la versión anterior (TNC 1999). A continuación se presentan los cambios más importantes:

- **Mayor integración:** El “Scorecard” vincula elementos de importancia en el proceso de consolidación de sitios —planificación para áreas de conservación, análisis de amenazas, evaluación institucional— a través de los indicadores. Se hace referencia a estos elementos clave a lo largo de todo el manual, con comentarios sobre cómo se los puede usar conjuntamente para alcanzar los máximos beneficios.
- **Consolidación basada en la visión:** El proceso de consolidación de un área de proyecto o sitio debe estar basado en una visión estratégica —una articulación clara del estado deseado para el área del proyecto en términos de la salud de la biodiversidad, la mitigación de amenazas y la capacidad de conservación. Esta visión debe articularse lo más pronto posible en la forma de un plan para el área de conservación basado en amenazas o un plan de manejo. Se pueden establecer las metas, incluidas las metas de conservación, en el contexto de esta visión estratégica. Por este motivo, las secciones A y B han sido invertidas en esta versión revisada del “Scorecard”. La sección A, titulada ahora “Planificación estratégica”, contiene indicadores para medir el progreso hacia la visión, mientras que la sección B, “Actividades básicas de protección”, contiene indicadores dependientes para las

cualidades básicas necesarias para establecer una presencia de manejo efectiva en el sitio.

- **Sección de documentación:** Muchos puntos de referencia fueron revisados para proveer una medida más objetiva del estado de consolidación. Una herramienta de documentación, incluida como apéndice, impulsa a los directores a documentar sistemáticamente las fuentes de información, los problemas específicos del sitio y, más importante, los cambios específicos en el sitio necesarios para alcanzar los puntajes en los diferentes puntos de referencia. Esta documentación facilitará la transferencia de información entre los diferentes miembros del personal e instituciones y aumentará la consistencia en el informe del puntaje a lo largo del tiempo y del espacio.
- **Mejora en la sección de apoyo al sitio por parte de grupos activos:** La sección “Apoyo al sitio por parte de grupos activos” (sección D) del “Scorecard” ha sido mejorada para proveer una mejor cobertura de los factores que contribuyen a desarrollar un apoyo fuerte a la conservación entre los diversos actores interesados en un área de proyecto. Esto incluye el agregado de indicadores para “Apoyo al área del proyecto por parte de actores interesados y grupos locales” (indicador D.3) y “Liderazgo institucional” (indicador D.6). El antiguo indicador “Educación ambiental” ha sido modificado significativamente e incluye estrategias de comunicación bajo “Programas de comunicación y educación ambiental” (indicador D.5).
- **Se eliminó el indicador de autosuficiencia de ONG del “Scorecard”:** El indicador “Plan de autosuficiencia de ONG” fue eliminado de la sección sobre “Financiamiento a largo plazo” (sección C). El indicador del plan de autosuficiencia de ONG se había diseñado originalmente en una época en la cual el programa Parques en Peligro seguía el modelo de “un sitio, un socio”. Desde esa época, la diversidad de relaciones de sociedad en áreas de conservación evolucionó significativamente —ahora PeP colabora con una variedad de organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales, instituciones de investigación, grupos comunitarios y entidades privadas. PeP introdujo una herramienta separada, *Autoevaluación institucional: Una herramienta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro*, para hacer frente a la necesidad de evaluar y fortalecer las capacidades de múltiples organizaciones sin fines de lucro que trabajan en la conservación de la biodiversidad, la cual contiene indicadores en ocho categorías: visión y planificación estratégica; liderazgo; manejo organizacional; recursos humanos; recursos para el desarrollo; manejo financiero; desarrollo de apoyo de grupos locales y difusión; y capacidad programática.

Indicadores de consolidación del sitio

Se identificaron cuatro categorías generales como esenciales para la capacidad de conservación de un sitio:

- planificación estratégica;
- protección básica en el sitio;
- financiamiento a largo plazo; y
- apoyo al área del proyecto por parte de grupos activos.

Dentro de estas categorías, el “Scorecard” provee 17 indicadores con los cuales medir la consolidación.

A. Planificación estratégica

1. Zonificación del área del proyecto
2. Plan de manejo a largo plazo con base en el sitio
3. Evaluación de necesidades de ciencia e información
4. Desarrollo e implementación de un programa de monitoreo

B. Actividades básicas de protección

1. Infraestructura física del área del proyecto
2. Personal en el área del proyecto
3. Plan de capacitación para el personal del proyecto
4. Tenencia de la tierra en el área del proyecto
5. Análisis de amenazas en el área del proyecto
6. Declaración oficial del estatus del área protegida dentro del área del proyecto

C. Financiamiento a largo plazo

1. Plan para el financiamiento a largo plazo del área del proyecto

D. Apoyo al sitio por parte de los grupos activos locales

1. Comité de manejo / comité asesor técnico de base amplia para el área del proyecto
2. Participación comunitaria en el uso compatible de los recursos en el área del proyecto
3. Apoyo al área del proyecto por parte de actores interesados y grupos activos
4. Desarrollo de la agenda política a niveles nacional/regional/local para el área del proyecto
5. Programas de comunicación y educación ambiental para el área del proyecto
6. Liderazgo institucional en el área del proyecto

Cómo funciona el “Scorecard” de consolidación de Parques en Peligro

El “Scorecard” de consolidación de sitios comparte muchas cualidades con herramientas de planificación similares,³ que sirven para:

³ El primer borrador de *Estándares abiertos para la práctica de la conservación* de La Sociedad de Medidas de Conservación (*Conservation Measures Partnership – CMP*) provee un marco conceptual para el buen diseño, manejo, monitoreo y evaluación de proyectos. El “Scorecard” para la Consolidación de Sitios se ajusta a los Estándares Abiertos de CMP de varias maneras. Primero, cuando se usa la herramienta del “Scorecard” para la Consolidación de Sitios, es importante establecer metas para alcanzar el nivel 4 o el nivel 5 dentro de cada indicador. Este es el proceso de conceptualización de lo que se va a lograr en el contexto de donde se trabaja. Segundo, la aplicación del “Scorecard” para la Consolidación de Sitios a lo largo del tiempo ayuda a los profesionales de la conservación a planificar actividades anuales y medidas de éxito de año a año en un proceso iterativo. Tercero, el implementar las actividades y las medidas propuestas, el “Scorecard” para la Consolidación de Sitios le permite a los profesionales de la conservación analizar los datos a fin de evaluar la eficacia de las actividades hacia el logro de mejores puntajes del “Scorecard”. Luego, las actividades se pueden adaptar de año en año para maximizar la eficacia y el impacto.

- Establecer objetivos multianuales para la vida del proyecto para Parques en Peligro, usando criterios estándar en todo el portafolio de áreas de proyecto;
- Permitir a los directores de proyecto supervisar el progreso hacia la consolidación del sitio en áreas de proyecto específicas a lo largo del tiempo;
- Permitir a los directores de alto rango del programa Parques en Peligro supervisar el avance en todo el portafolio de sitios del programa;
- Permitir a TNC y USAID reconocer cuándo se han logrado los objetivos del programa Parques en Peligro en áreas de proyecto específicas;
- Promover el manejo adaptativo brindando un marco de planificación y monitoreo;
- Fomentar la responsabilidad en el desempeño;
- Aumentar la conciencia sobre la necesidad de evaluaciones sistemáticas de la capacidad de conservación a lo largo del tiempo; y
- Atraer financiamiento y recursos técnicos en el futuro al demostrar excelencia documentada en el manejo de la conservación.

El “Scorecard” ha sido más efectivo cuando se lo utiliza como herramienta de autoevaluación. Por lo general, el grupo socio que implementa el proyecto evalúa el progreso del sitio hacia la consolidación, en conjunto con el personal de TNC. La evaluación “en el instante” de las condiciones en el área del proyecto al comienzo del proyecto proporciona la línea de base para medir el progreso futuro. Luego se llevan a cabo periódicamente autoevaluaciones de seguimiento (ya sea semestral o anualmente).

El “Scorecard” mide los cambios en el estado de consolidación del área del proyecto; no es una medida del desempeño del socio o de TNC per se. El “Scorecard” debe ser un reflejo de todas las actividades de conservación realizadas en el área del proyecto, no solamente de aquéllas que financia el programa Parques en Peligro o las realizadas por un solo grupo. En la mayoría de casos, TNC no es la única fuente de financiamiento para un área de proyecto particular. El propósito del “Scorecard” es medir el grado de consolidación del sitio —independientemente de la fuente de financiamiento para las actividades específicas— a fin de identificar las acciones que faltan desempeñar para que el área protegida esté administrada a un nivel que mitiga la mayor parte de las amenazas críticas del sitio y protege los elementos de conservación de mayor prioridad.

Cada uno de los 17 indicadores del “Scorecard” se divide en cinco puntos de referencia. Cada uno de los cinco puntos de referencia refleja un nivel similar de progreso en todos los indicadores. A grandes rasgos, los niveles se pueden resumir de la siguiente manera:

Finalmente, los resultados del “Scorecard” se comunican a los directores del programa PeP y a los donantes a fin de mantenerlos informados respecto del progreso y las lecciones aprendidas.

5 =	Excelente (está asegurado el manejo apropiado para el área del proyecto)
4 =	Suficiente (el área del proyecto es administrada de manera adecuada para la mayor parte de las amenazas y los elementos de conservación de mayor prioridad)
3 =	Se ha progresado (el área del proyecto se mueve hacia el logro de un manejo adecuado, pero aún no lo ha alcanzado)
2 =	El trabajo se ha iniciado (poco progreso real hacia el logro del manejo adecuado del área del proyecto)
1 =	No se ha hecho ningún trabajo (el área del proyecto no es administrada en absoluto)

Por regla general, un área de proyecto que ha logrado “4” en los 17 indicadores se considera consolidada. Las circunstancias específicas de áreas de proyecto individuales varían, y le corresponde al director del proyecto en TNC y a los socios en el país determinar el nivel de logros para cada indicador que representan de mejor manera la consolidación de un área de proyecto específica. Según los casos, TNC y sus socios pueden decidir que *ciertos indicadores no son aplicables* a un área de proyecto determinada; también pueden decidir que durante la vida del proyecto PeP, no será posible incrementar cada indicador al nivel de “4” o más alto. Idealmente, esto se debe establecer al comienzo del proyecto, cuando se definen las condiciones de línea de base.

Escala del análisis

El “Scorecard” para la consolidación de sitios fue diseñado originalmente para ser aplicado en áreas protegidas individuales, reconocidas por el gobierno. Sin embargo, hoy trabajamos en escalas de paisaje más amplias, o en matrices complejas de parcelas bajo regímenes de propiedad diferentes, como paisajes que consisten en áreas protegidas declaradas públicamente así como tierras privadas. A veces, los directores de conservación sienten confusión respecto al nivel en el cual el “Scorecard” debe ser aplicado. Para facilitar la aplicación del “Scorecard” en diferentes escalas, usamos las definiciones siguientes:

- **Proyecto:** el conjunto de acciones tomadas por cualquier grupo de directores, investigadores o interesados locales para lograr metas y objetivos específicos. En algunos casos, las acciones del proyecto pueden llevarse a cabo a distancia, como la educación del consumidor en los Estados Unidos para afectar la demanda de la cosecha de langostinos en las zonas costeras de América Central.
- **Área protegida:** un área de tierra y/o agua especialmente dedicada a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica y de los recursos naturales y culturales asociados, y administrada mediante medios eficaces legales o de otro tipo. Las áreas protegidas se clasifican de acuerdo con sus objetivos de protección, conservación y recreación. Ejemplos de áreas protegidas incluyen: reservas naturales, áreas silvestres, parques nacionales, reservas de la biosfera, reservas privadas o áreas de conservación o de manejo de hábitat/especies.

- **Paisaje:** una matriz compleja de parcelas que pueden encontrarse bajo regímenes de propiedad diferentes, tales como una combinación de áreas protegidas declaradas públicamente así como tierras privadas. Por lo general, trabajamos a una escala de paisaje a fin de capturar paisajes “funcionales” que buscan conservar un gran número de sistemas ecológicos, comunidades y especies. Tienen un alto grado de integridad ecológica y retienen (o se pueden restaurar) la mayor parte o todos sus componentes, modelos y procesos ecológicos clave.⁴
- **Área de proyecto o sitio:** el área donde se realiza el proyecto. Esta área es generalmente más grande que la ubicación específica del objeto de la biodiversidad. Puede incluir el área dentro de los límites de una sola área protegida oficial, o puede ser un sitio a escala de paisaje que incluye muchas áreas bajo regímenes de propiedad y manejo diferentes.

El “Scorecard” está diseñado como una herramienta de medida y *planificación*. Los directores de proyectos deben aplicarla al *nivel en el cual la planificación tiene sentido*.

- Si el paisaje se puede administrar de manera razonable como una sola unidad, entonces es apropiado aplicar el “Scorecard” al área del proyecto entera como una unidad.
- Sin embargo, si el área del proyecto es un paisaje amplio que contiene áreas protegidas separadas, puede tener más sentido tratar cada área protegida separadamente cuando se aplica el “Scorecard”.

Por ejemplo, la Bioreserva del Cóndor, en Ecuador, es un paisaje amplio que contiene seis áreas protegidas separadas, declaradas oficialmente, dentro de una matriz de tierras privadas. Cada una de estas áreas protegidas tiene necesidades únicas de infraestructura, personal, información y manejo. Los directores del proyecto del Cóndor aplican el “Scorecard” separadamente a cada una de estas áreas protegidas cada año. Esto proporciona herramientas de medición y planificación adaptadas a las necesidades de cada área protegida. Si se aplicara el “Scorecard” a todo el paisaje completo, se perderían detalles importantes valiosos para la planificación estratégica. Por ejemplo, un área protegida en el paisaje puede tener una infraestructura completa, pero otra puede no tener infraestructura. Al usar “Scorecards” separados, los directores pueden enfocar la planificación a las necesidades del área protegida individual. Para la preparación de los informes de PeP, los directores de Cóndor presentan una tabla de puntajes que muestra el puntaje *más bajo* (no el promedio) de los puntajes de todas las áreas protegidas, combinados. De esta manera, se asigna puntaje a la Bioreserva completa de acuerdo con el área protegida más vulnerable y de menor puntaje obtenido en ella.

En Sierra de las Minas/ Bocas del Polochic (dos reservas adyacentes en Guatemala), los directores de proyecto aplicaron el “Scorecard” separadamente a cada una de las áreas protegidas, y presentaron dos tablas de puntajes separadas a la dirección de PeP. Esto

⁴ Para una discusión sobre “paisajes funcionales”, ver Karen Pioani y Brian Richter. *Functional Landscapes and the Conservation of Biodiversity*. Working Papers in Conservation Science #1. The Nature Conservancy.

permitió establecer metas a nivel del área protegida y comunicar el progreso y las metas de cada área protegida a los directores de PeP.

Los directores de proyecto deben decidir la escala apropiada en la cual aplicar el “Scorecard”, así como qué tiene más sentido para fines de planificación y preparación de informes. Los indicadores del “Scorecard” están todos diseñados para ser aplicados al nivel del área protegida —pero pueden ser aplicados a escalas más grandes si es estratégico hacerlo de esa manera.

La planificación estratégica y el “Scorecard” para la consolidación de sitios

El plan estratégico para el área del proyecto —bajo la forma de plan maestro, plan de manejo o plan para el área de conservación— sirve para guiar no sólo las actividades de manejo en el área del proyecto sino también el proceso de consolidación del sitio. En muchos casos, un plan estratégico incluye como componentes varios de los productos enumerados bajo indicadores separados en este “Scorecard”, incluidos un plan financiero, un análisis de amenazas, un plan de monitoreo, etc. Un plan estratégico eficaz se basa en un análisis sistemático de los elementos de conservación, las amenazas y los interesados, tal como la metodología de Planificación para Áreas de Conservación de TNC.⁵ Sirve para que los administradores se concentren en los elementos de conservación más importantes y en las amenazas más críticas, incluidas las amenazas que se originan afuera del área del proyecto, tales como contaminantes traídos por el agua, asuntos de políticas y actividades de los asentamientos. Un plan estratégico eficaz para el área del proyecto guía las acciones no sólo de las autoridades de manejo del parque sino también de otros actores. Debe ser revisado periódicamente a medida que las condiciones cambian y que hay disponible nueva información.

Qué ocurre después de la consolidación del sitio

El “Scorecard” puede utilizarse como un mapa que permite a los directores de proyecto visualizar claramente la dirección futura del área del proyecto y de su programa de conservación. Además, permite que los directores de proyecto decidan cuáles actividades siguen siendo necesarias para lograr consolidar el área del proyecto. Es claro que la consolidación no es el fin del camino para un área de proyecto. Más bien, es el primer paso crítico para lograr la conservación sostenible de un área de proyecto determinada.

Cuando finaliza el apoyo del programa Parques en Peligro, si se utilizó el “Scorecard” para guiar la consolidación del área del proyecto, ésta debe disponer de una serie de herramientas estratégicas o productos de consolidación que sirven de guía para el manejo futuro. Cabe mencionar entre estas herramientas los siguientes productos: un plan de capacitación para el personal del sitio, información sobre la tenencia de tierras del área del proyecto, un análisis de las amenazas específicas a la biodiversidad del área del

⁵ El *Proceso mejorado de manejo de proyectos 5-S* o Planificación para Áreas de Conservación incluye los siguientes pasos: 1) definir el alcance del proyecto y seleccionar los elementos de conservación (sistemas); 2) llevar a cabo un análisis de la situación (presiones y fuentes); 3) desarrollar estrategias y planes de acción (estrategias); 4) desarrollar un plan de monitoreo (éxito); 5) implementar planes de acción y monitoreo (estrategias y éxito); analizar y comunicar (éxito); y 7) usar la información para adaptar y aprender (éxito).

proyecto, un plan de manejo a largo plazo, un plan de monitoreo relacionado con las amenazas, un plan financiero a largo plazo, una evaluación de las necesidades científicas y de información y un plan para promover políticas gubernamentales para apoyar la conservación del área del proyecto. TNC y sus socios trabajan conjuntamente para asegurarse de que estos productos sean de alta calidad y por lo tanto reflejen el progreso verdadero hacia la consolidación.

La consolidación exitosa de un área de proyecto debe de proporcionar a los administradores un registro de los avances que compruebe la efectividad del manejo. La conclusión de un proceso de planificación riguroso basado en el análisis llamará la atención de muchas organizaciones donantes que buscan bases sólidas para fundamentar sus decisiones de inversiones en la conservación. Las áreas de proyecto consolidadas tendrán un historial documentado de logros al cual podrán referirse para generar apoyo adicional a sus esfuerzos de conservación con base en el sitio.

El proceso de consolidación de sitios acercará a los parques en peligro a su objetivo final de convertirse en parques a perpetuidad. Con el apoyo de USAID y otros donantes, The Nature Conservancy y sus socios han empezado a prestar ayuda para que sitios de importancia mundial logren esta transformación. El “Scorecard” de consolidación nos brinda una herramienta para alcanzar esta meta en forma sistemática, eficiente y con máxima posibilidad de éxito.

“SCORECARD” (TABLA DE PUNTUACIÓN) DE CONSOLIDACIÓN DE SITIOS DE PARQUES EN PELIGRO

A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A.1: Zonificación del área del proyecto

Resumen del indicador: Las áreas protegidas que se basan en el concepto de reserva de biosfera de UNESCO están habitualmente divididas en zonas que permiten diferentes tipos e intensidades de uso de los recursos. Las zonas típicas que se encuentran en estas áreas protegidas incluyen zonas “núcleo” de acceso prohibido y zonas de “amortiguamiento” de uso múltiple. Sin embargo, a medida que trabajamos más para conservar paisajes funcionales, nos encontramos con sitios no tradicionales con necesidades de conservación. Normalmente, a menudo la protección estricta en contra de todos los usos de los recursos no es posible (ni deseable) en porciones significativas de estos sitios. Generalmente, los medios de subsistencia de las personas que habitan dentro de estas zonas o en sus alrededores son afectados por los límites y las restricciones impuestas al uso del suelo. Por lo tanto, un proceso participativo por medio del cual se incluye a los habitantes locales en el proceso de zonificación y se fomenta el respeto a la reserva suele constituir una parte indispensable del manejo de la reserva. Por lo general, se incluye en el plan de manejo del área del proyecto una descripción de la zonificación de la reserva, incluidos los límites y las restricciones relevantes. El plan de zonificación generalmente refleja los tipos de suelo, la inclinación, las cuencas y otras propiedades biofísicas del área del proyecto, además de las prioridades establecidas en el Plan para el Área de Conservación, el plan de manejo y otros análisis basados en amenazas. El cambio de las perspectivas populares respecto al uso del suelo puede ser un proceso lento. Por lo tanto, los administradores deben determinar cuáles áreas tienen la mayor necesidad de aplicación de la zonificación debido a la vulnerabilidad de los elementos de conservación o la severidad de las amenazas y deben concentrarse en esas áreas cuando implementan el plan de zonificación. Un área de proyecto consolidada tendrá zonas claramente definidas como resultado de un proceso que incluye a los interesados locales, y los usos reales del suelo se ajustarán a los usos descritos en las áreas críticas de la reserva.

Puntos de referencia:

5 =	Se completó el plan de zonificación para el uso del suelo en el área del proyecto; los patrones de uso del suelo se ajustan a las normas de uso establecidas para las zonas.
4 =	Se completó el plan de zonificación para el uso del suelo en el área del proyecto; los patrones de uso del suelo se ajustan a las normas de uso establecidas solamente en algunas zonas críticas.
3 =	Hay un proceso participativo en progreso para establecer y llegar a un acuerdo sobre las zonas de uso del suelo.
2 =	Se están llevando a cabo estudios para determinar zonas de uso apropiado que reflejen las prioridades de un Plan para el Área de Conservación, plan de manejo u otro análisis basado en amenazas.
1 =	No existe una división de zonas de uso dentro de la reserva.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia de este indicador reflejan los pasos a seguir en el establecimiento de una zonificación efectiva del área protegida y el área de amortiguamiento, mediante un proceso que incluye la participación de los interesados locales. El punto de referencia 2 refleja la evaluación de zonas de uso apropiado, basada en consideraciones biológicas del área del proyecto, incluyendo la consideración de los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas. El punto de referencia 3 provee una “verificación” al incluir en el proceso la participación de los interesados. El punto de referencia 4 refleja la finalización del proceso de zonificación e indica que las restricciones de zonificación se cumplen, en su mayoría y según lo determinan los directores del proyecto, en las áreas de la reserva que son particularmente importantes para la conservación. El punto de referencia 5 describe la medida en que se establecieron y se respetan los límites y las restricciones en estas zonas, excepto transgresiones aisladas.

Producto: Por lo general, la mejor manera de presentar la zonificación para el uso del suelo es en forma de mapas, con una explicación sobre las restricciones que rigen cada zona. Se puede agregar otra información relevante, como la ubicación de los mojones y los rótulos para definir límites. Las áreas de proyecto más avanzadas pueden querer destacar las áreas o zonas de especial importancia biológica. Si bien los Sistemas de Información Geográfica son ideales para manejar este tipo de información, dependiendo de la disponibilidad de tecnología, un mapa impreso simple con las zonas dibujadas y descritas puede ser suficiente.

Documentación: Los profesionales de la conservación deben documentar las áreas críticas donde el uso del suelo debe adaptarse al plan de zonificación a fin de que el área del proyecto o sitio alcancen el nivel 4, así como los usos del suelo prescritos en estas áreas. También se debe mencionar la fuente y la calidad de la información acerca de la zonificación del uso del suelo.

A.2: Plan de manejo a largo plazo con base en el sitio

Resumen del indicador: Un plan de manejo es una estrategia explícita para la conservación de un área de proyecto particular en el futuro. Existen muchos tipos de planes de manejo, bajo muchos nombres —plan maestro o plan operativo, por ejemplo. Para áreas protegidas oficiales, muchas veces las agencias gubernamentales de manejo de recursos tienen un formato oficial ya desarrollado a fin de ser usado en todo el sistema de áreas protegidas. Todas las áreas de proyecto deben tener algún tipo de plan de manejo escrito que guíe las actividades de manejo. En muchos casos, el plan de manejo incluye entre sus componentes muchos de los indicadores enumerados por separado en este “Scorecard” y entre éstos se encuentran el plan financiero, el análisis de amenazas, el plan de monitoreo, etc. A menudo, existen planes de manejo como documentos completos, pero no se utilizan para guiar el proceso verdadero de manejo. Un plan de manejo eficaz se basa en un análisis sistemático de los elementos de conservación, las amenazas y los interesados tales como la metodología de Planificación para Áreas de

Conservación de TNC. Sirve para que los administradores se concentren en los elementos de conservación más importantes y en las amenazas más críticas, incluidas las amenazas que se originan afuera del área del proyecto, como contaminantes traídos por el agua, asuntos de políticas y actividades de los asentamientos. Un plan de manejo eficaz guía las acciones de otros actores, además de las acciones de las autoridades de manejo del parque, y se lo revisa periódicamente a medida que las condiciones cambian y hay nueva información disponible. *Para considerarse consolidada, un área de proyecto debe tener un plan de manejo que describa y justifique una estrategia de protección para un mínimo de cinco años hacia el futuro.*

Puntos de referencia:

5 =	Se ha completado un Plan para el Área de Conservación u otro plan de manejo a largo plazo equivalente, se lo está implementando y se lo revisa periódicamente para que refleje las circunstancias cambiantes y la nueva información.
4 =	Se ha completado un Plan para el Área de Conservación u otro plan de manejo a largo plazo equivalente y los administradores de la conservación en el sitio lo están implementando.
3 =	Se ha completado un Plan para el Área de Conservación u otro plan de manejo a largo plazo equivalente, basado en un análisis de los elementos de conservación prioritarios, las amenazas críticas y los interesados, pero todavía no se lo ha implementado.
2 =	Se está preparando un Plan para el Área de Conservación u otro plan de manejo a largo plazo equivalente, basado en un análisis de los elementos de conservación prioritarios, las amenazas críticas y los interesados.
1 =	Todavía no existe un Plan para el Área de Conservación u otro plan de manejo a largo plazo equivalente, basado en un análisis de los elementos de conservación prioritarios, las amenazas críticas y los interesados.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia para este indicador reflejan el proceso de elaboración (puntos de referencia 2 y 3) e implementación (punto de referencia 4) de un plan de manejo. Se puede decir que un plan de manejo está siendo implementado cuando se lo utiliza como base para los planes anuales de operación, el desarrollo de infraestructura, las decisiones sobre la dotación de personal, las estrategias de recaudación de fondos y otras herramientas de planificación a más corto plazo. En algunos casos, un plan de manejo puede esperar meses o años la aprobación oficial por parte de la agencia responsable; lo que importa para alcanzar el nivel 4 es que el plan de manejo esté siendo implementado y guíe la conservación en el área del proyecto. En el punto de referencia 5, se usa la situación cambiante en el área del proyecto y la información recabada en el proceso de monitoreo para revisar el plan de manejo regularmente.

Producto: Todas las áreas de proyecto financiadas por Parques en Peligro deben emplear la Planificación para Áreas de Conservación, pero si las autoridades de manejo locales

requieren otra forma de plan de manejo, lo que importa es que el plan de manejo refleje las prioridades identificadas en el proceso de Planificación para Áreas de Conservación. Un plan de manejo que resulte del proceso de consolidación debe contener (o compilar) muchos de los productos presentados por separado en el “Scorecard”. Debe describir los elementos de conservación prioritarios, las amenazas críticas y las estrategias para mejorar la salud de la biodiversidad y reducir las amenazas y debe incorporar información sobre el análisis de interesados. Si un plan de manejo en un área de proyecto PeP no saca suficientes conclusiones de un análisis de elementos de conservación, amenazas, interesados y estrategias, no alcanzará el puntaje 4. Muchos planes de manejo contienen apéndices voluminosos, listas de especies, bibliografías y otros productos. Esto es menos importante que un plan de acción conciso y bien justificado para manejar el área del proyecto a mediano plazo (aproximadamente cinco años).

Documentación: La documentación para un plan de manejo a largo plazo con base en el sitio debe incluir una descripción breve del proceso de planificación para la conservación usado para analizar los elementos de conservación, las amenazas y los interesados en el área del proyecto, así como si este proceso y el plan resultante han sido aprobados por las autoridades de manejo relevantes o no.

A.3: Evaluación de necesidades de ciencia e información para el área del proyecto

Resumen del indicador: El manejo de las áreas de proyecto debe basarse en la mejor información científica disponible. Sin embargo, a menudo no hay suficiente información disponible. Debido a que la posibilidad de realizar investigaciones científicas en las áreas de proyecto biológicamente diversas de América Latina y el Caribe es virtualmente ilimitada, se deben priorizar las necesidades de ciencia e investigación a fin de que la investigación se concentre en lo que los directores de la reserva realmente necesitan saber. La Planificación para Áreas de Conservación, u otro análisis similar basado en amenazas, identificará los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas, y también identificará los “vacíos” en la información necesaria acerca de estos elementos y amenazas. Una evaluación de las necesidades de ciencia e información identifica y prioriza estos vacíos. Este tipo de investigación es normalmente más amplia que la realizada en las actividades de monitoreo. Su intención es proporcionar información general acerca de elementos y amenazas importantes, que luego puede ser usada para establecer un programa de monitoreo que se centre en los cambios en el estado de los elementos y las amenazas. Después que se llenan los vacíos de información, los directores de proyectos pueden tener la necesidad de reordenar las prioridades de los elementos y las amenazas. *En un sitio consolidado, se han identificado sistemáticamente tanto los elementos de conservación como las necesidades científicas y de información necesarias para el manejo eficaz, y se han iniciado contactos con organizaciones apropiadas que disponen de la capacidad para abordar estas necesidades.*

Puntos de referencia:

5 =	Organizaciones científicas y de investigación, así como científicos e investigadores, se coordinan con la dirección de la reserva para abordar las necesidades científicas y de información de la misma.
4 =	Se han identificado, clasificado y distribuido las necesidades científicas/de información; se ha establecido contacto con organizaciones científicas y de investigación para abordar estas necesidades.
3 =	Las necesidades científicas y de información se encuentran en proceso de identificación y clasificación como parte de la Planificación para el Área de Conservación u otro análisis basado en amenazas.
2 =	Se conocen en términos generales las necesidades científicas y de información, pero no en el contexto de un análisis formal tal como la Planificación para el Área de Conservación u otro análisis basado en amenazas.
1 =	Las necesidades científicas y de información son esencialmente desconocidas.

Directrices de los puntos de referencia: Se necesita conocimiento básico de la situación actual de los elementos de conservación de una reserva para priorizar las amenazas. Muchas veces es necesario realizar investigaciones adicionales para determinar la naturaleza exacta de las amenazas (por ej., grado, severidad, fuente, etc.), así como su relación con los elementos y su impacto en los mismos. Las necesidades de ciencias incluyen tanto las ciencias sociales como las ciencias naturales. El punto de referencia 1 refleja una ausencia de comprensión de los vacíos de información en el área del proyecto, mientras que en el punto de referencia 2, los directores de proyecto tienen una idea de qué información es necesaria, pero los vacíos no se han analizado formalmente ni se han clasificado. El punto de referencia 3 refleja la identificación en curso de las especies, comunidades naturales y amenazas clave, así como la evaluación constante de las necesidades científicas y de información específicas de un área de proyecto. Normalmente, las áreas de proyecto de PeP encontrarán esta información como parte del proceso de Planificación para el Área de Conservación. En el punto de referencia 4, los administradores completaron un análisis sistemático de las necesidades de información acerca de los elementos de conservación y las amenazas, establecieron las prioridades de información, distribuyeron esta información a las instituciones de investigación apropiadas para difundir las prioridades de información del área del proyecto e iniciaron contacto con posibles instituciones de investigación. En el punto de referencia 5, las organizaciones científicas están colaborando con los directores de proyecto para llenar los vacíos de información.

Producto: La evaluación de las necesidades científicas y de información debe ser un documento breve, basado en la Planificación para Áreas de Conservación u otro análisis de amenazas similar, que identifica y clasifica las principales áreas que requieren investigación científica para mejorar el manejo de la reserva. Debe ser de utilidad para indicarles a los posibles investigadores cuáles son las mayores prioridades de investigación de la reserva. Aunque generalmente es conveniente compilar una bibliografía de los estudios existentes sobre el área del proyecto, no todos los temas que todavía no han sido estudiados califican automáticamente como necesidades. Las

verdaderas necesidades científicas de conservación se limitan a aquellos temas que todavía no han sido estudiados y que proveerán información relevante para el manejo eficaz de las áreas.

Documentación: Los profesionales de la conservación deben proveer un resumen breve de las necesidades de ciencia y de información de mayor prioridad identificadas para el área del proyecto y del estado de la investigación acerca de los vacíos de información. También deben indicarse los obstáculos existentes para realizar estudios científicos y obtener información científica en el área del proyecto (por ej., financiamiento, contactos con instituciones científicas, logística, etc.).

A.4: Desarrollo e implementación de un programa de monitoreo para el área del proyecto

Resumen del indicador: El monitoreo eficaz rastrea el impacto causado por las amenazas sobre los “elementos” o valores de conservación, y por lo tanto permite a los directores de proyectos de conservación medir la eficacia de las acciones de manejo. Los directores usan esta información para ajustar las actividades de manejo y revisar los planes de manejo. Se pueden realizar diferentes tipos de monitoreo en las áreas de proyectos. El monitoreo puede enfocarse en los elementos de conservación (poblaciones de especies vulnerables y comunidades naturales, por ejemplo), las amenazas a los elementos o la capacidad administrativa (este “Scorecard”, por ejemplo). Para propósitos de lograr la consolidación, este indicador centra su atención en el monitoreo de los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas a esos elementos, según se identificaron en la Planificación para Áreas de Conservación o en un análisis similar basado en amenazas. También, el monitoreo debe ser contemplado dentro de un presupuesto factible. El monitoreo debe dar seguimiento a las principales amenazas de la manera más directa posible, usando variables y técnicas de monitoreo al alcance de los directores de proyecto o de los grupos de apoyo para que éstos realicen un seguimiento continuo a un costo relativamente bajo. Las variables deben proporcionar una medida exacta de los elementos y las amenazas, y el plan de monitoreo debe ser implementado según un calendario que provee información de manera oportuna para apoyar las decisiones de manejo constantes. Una vez que se hayan identificado las variables, es preciso recolectar los datos iniciales que serán la base y el punto de comparación para los datos recabados en el futuro. *Para considerarse consolidada, un área de proyecto debe tener un plan de monitoreo completo que ya se está implementando, a fin de que los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas sean monitoreadas.*

Puntos de referencia:

5 =	Se ha concluido el plan de monitoreo y se lo está implementando. Disponibilidad oportuna de información y análisis de monitoreo relacionada con los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas, utilizados por los directores de proyectos de conservación con propósitos de manejo.
4 =	Se ha concluido el plan de monitoreo; se monitorean variables precisas relacionadas con los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas.
3 =	Se identificaron variables de monitoreo precisas y relacionadas con los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas; se recabó y clasificó la información de base; no se ha concluido el plan de monitoreo.
2 =	Se recolectó alguna información de base, pero sin que se identifique una relación clara con los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas en un plan de monitoreo.
1 =	No se llevó a cabo ningún monitoreo ambiental relevante.

Directrices de los puntos de referencia: En este “Scorecard”, el monitoreo se refiere a los datos recolectados en intervalos predeterminados para medir cambios a través del tiempo. Algunas veces se requiere de inventarios para establecer las líneas de base de los programas de monitoreo, aunque no todos los inventarios califican como monitoreo — por ejemplo, algunos inventarios pueden ser realizados como parte de una evaluación de las necesidades de ciencia e información. En general, el punto de referencia 2 se refiere a una etapa en la cual se recolecta información sin que se realice ningún análisis de su posible relevancia para el monitoreo de los elementos de conservación prioritarios o de las amenazas críticas. En el punto de referencia 3, la Planificación para Áreas de Conservación u otro análisis similar basado en amenazas identificó los elementos prioritarios y las amenazas críticas. Los directores de proyectos de conservación determinaron las variables de monitoreo relevantes y hay disponible alguna información útil —pero todavía no se ha concluido un plan de monitoreo formal. En el punto de referencia 4, estos datos se recaban en intervalos predeterminados según un plan de monitoreo acabado y se establecen o se comparan con niveles de base. Se deben considerar variables socioeconómicas y biológicas, según su relación con las amenazas. En el punto de referencia 5, se implementa el plan de monitoreo completamente y los directores de proyecto usan la información para ajustar las actividades de manejo y el plan de manejo del área del proyecto.

Producto: El plan de monitoreo debe proponer las variables más apropiadas para medir cada objeto de conservación prioritario y cada amenaza crítica, las mejores maneras para medirlos y la frecuencia con la que se llevará a cabo la medición. En muchos casos, se puede utilizar información sobre amenazas que haya sido recolectada por otros grupos o agencias; estos casos deben hacerse constar en el plan. La clave de un plan de monitoreo eficaz es la selección de variables que sean indicadores fieles de los elementos y las amenazas sometidas a medición. Además, es importante diseñar una estrategia de

monitoreo que sea viable de acuerdo con los recursos financieros esperados en el mediano plazo.

Documentación: ¿Qué procesos se usaron para desarrollar el plan de monitoreo? ¿En qué etapa está ese plan? ¿Cuál es la fuente de priorización de elementos de conservación y amenazas — Planificación para Áreas de Conservación o un análisis similar? ¿Cuándo se completó el análisis? También se deben mencionar los obstáculos encontrados durante el desarrollo e implementación del plan de monitoreo.

B. ACTIVIDADES BÁSICAS DE PROTECCIÓN

B.1: Infraestructura física del área del proyecto

Resumen del indicador: La infraestructura física se refiere a las mejoras en el sitio (incluyendo estaciones de guardaparques, sistemas de radio, vehículos, demarcación de límites, rótulos educativos y letreros relacionados con el manejo, sistemas de caminos y senderos, etc.), necesarias para el manejo efectivo del área protegida. Como mínimo, la infraestructura debe respaldar el manejo “básico” de la reserva — actividades de manejo que hacen frente a las amenazas críticas y apoyo apropiado a la conservación de la biodiversidad. La infraestructura necesaria para el manejo básico de la reserva varía de lugar en lugar. Los grupos que participan en el manejo de la reserva son los más adecuados para determinar las necesidades específicas de infraestructura necesaria en el área del proyecto. *Los directores de proyecto deben definir, desde el comienzo, la infraestructura necesaria para apoyar la conservación en el sitio, y la construcción o adquisición de infraestructura debe obedecer a la priorización de la infraestructura más necesaria para hacer frente a las amenazas más urgentes de manera eficaz. Las necesidades de infraestructura deben definirse como parte del proceso de Planificación para Áreas de Conservación, en un plan de manejo basado en amenazas para el área del proyecto o en otro análisis de las necesidades de infraestructura basado en amenazas. Para que un sitio se considere consolidado se debe disponer, como mínimo, de la infraestructura básica necesaria para hacer frente a las amenazas más críticas.*

Puntos de referencia:

5 =	Existe toda la infraestructura física necesaria para el manejo básico de la reserva (según las prioridades establecidas en el plan de manejo o en el Plan para el Área de Conservación). No existen vacíos significativos.
4=	Existe la mayor parte de la infraestructura física necesaria para el manejo básico de la reserva recomendada en el proceso de Planificación para Áreas de Conservación o plan de manejo (u otro análisis de las necesidades de infraestructura basado en amenazas); buena capacidad para hacer frente a las amenazas críticas y otros asuntos de manejo prioritarios.
3=	Existe algo de la infraestructura para el manejo básico de la reserva recomendada en el proceso de Planificación para Áreas de Conservación o plan de manejo (u otro análisis de las necesidades de infraestructura basado en amenazas), pero hay vacíos considerables.
2=	La infraestructura física para el manejo básico de la reserva ha sido priorizada para la reducción de amenazas en un plan de manejo, Plan para el Área de Conservación u otro análisis de las necesidades de infraestructura basado en amenazas.
1=	No existe nada de la infraestructura para el manejo de la reserva recomendada en el proceso de Planificación para Áreas de Conservación o plan de manejo (u otro análisis de las necesidades de infraestructura basado en amenazas).

Directrices de los puntos de referencia: Los directores de proyecto definen el nivel de infraestructura necesaria para cumplir con los criterios de manejo adecuado (“4”) y manejo excelente (“5”). Si cualquier elemento de las necesidades de infraestructura no alcanza el nivel requerido para un “4”, el área del proyecto recibe un puntaje de “3”. Si no se comenzó la Planificación para el Área de Conservación y si no hay disponible un plan de manejo basado en un análisis de amenazas, los directores de proyecto deben emprender otro tipo de análisis basado en amenazas a fin de identificar las necesidades de infraestructura prioritarias para alcanzar los niveles adecuado y excelente. Es particularmente importante que la necesidad de mejoras de infraestructura de mayor importancia (es decir, edificios y vehículos) esté recomendada por un Plan para el Área de Conservación o plan de manejo minucioso. Los requisitos para alcanzar estos niveles están definidos en el área de documentación para este indicador (ver apéndice 1).

Documentación: Describir la infraestructura de mayor importancia (es decir, artículos caros tales como edificios, vehículos, lanchas a motor, etc.) que deben existir en el área del proyecto para alcanzar el nivel 5 y el nivel 4. Explicar por qué esta infraestructura es importante para manejar los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas. También se deben establecer objetivos multianuales para todos los tipos de infraestructura y equipo, incluyendo los artículos más pequeños.

B.2: Personal en el área del proyecto

Resumen del Indicador: La presencia del personal de la reserva en el sitio generalmente es esencial para el manejo eficaz de un área de proyecto. Los directores de proyecto son los más adecuados para determinar la dotación apropiada de personal en el sitio. Los directores también deben evaluar hasta qué punto el personal que no trabaja en el sitio, como por ejemplo el personal técnico que se desempeña en una oficina lejana en la ciudad capital, debe ser considerado “personal en el sitio” —es decir, personal necesario para ejecutar las actividades de manejo necesarias para mitigar las amenazas críticas en el área del proyecto y apoyar el nivel de restauración apropiado. Tanto los empleados gubernamentales como no gubernamentales facultados para ejecutar acciones de manejo pueden considerarse personal en el sitio. La dotación de personal debe ser adecuada para el manejo tanto en términos de números como en términos de las posiciones que ocupan y la capacitación y experiencia que poseen para lograr sus objetivos de desempeño. Se debe desarrollar la necesidad de personal de acuerdo con un plan de manejo, un Plan para el Área de Conservación u otro análisis de necesidades de personal basado en amenazas. El plan financiero para la reserva debe identificar fuentes sostenibles de financiamiento que cubran los costos de personal y otros costos administrativos básicos después de la consolidación. *Para considerarse consolidada, un área de proyecto debe contar con la presencia física de suficiente personal en el sitio, en las posiciones adecuadas, para llevar a cabo las actividades básicas de manejo, mitigar las amenazas más urgentes y realizar las actividades de conservación apropiadas.*

Puntos de referencia:

5 =	La cantidad y las posiciones del personal en el sitio son suficientes para llevar a cabo todas las actividades de manejo planificadas según un plan de manejo, Plan para el Área de Conservación u otro análisis de las necesidades de personal basado en amenazas; el personal está capacitado para mitigar todas las amenazas urgentes.
4=	La cantidad y las posiciones del personal en el sitio son adecuadas para llevar a cabo las actividades básicas de manejo planificadas según un plan de manejo, Plan para el Área de Conservación u otro análisis de las necesidades de personal basado en amenazas; el personal está capacitado para mitigar la mayor parte de las amenazas urgentes.
3=	El personal en el sitio se ajusta a un plan de personal según un plan de manejo, Plan para el Área de Conservación u otro análisis de las necesidades de personal basado en amenazas; el personal está capacitado para hacer frente a algunas de las amenazas críticas.
2=	Algún personal en el sitio es capaz de llevar a cabo algunas actividades de manejo.
1=	No hay personal en el sitio.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia para este indicador se refieren a una simple lista de control de cantidad de personal en el sitio, en posiciones identificadas, dedicado a las actividades de manejo de la reserva. Los requisitos de

personal para alcanzar los niveles de 4 y 5 están detallados en el área de documentación para este indicador. En el punto de referencia 4, un área de proyecto posee suficiente personal para las actividades de manejo básicas, que pueden incluir el patrullaje, las relaciones comunitarias y de extensión, el monitoreo, etc. Para alcanzar el nivel 4 es necesaria la capacidad para hacer frente a las amenazas más importantes. En el punto de referencia 5, un área de proyecto dispone de personal adicional para ejecutar acciones de manejo más completas a fin de hacer frente a todas las amenazas identificadas como más críticas en el plan de manejo o en el Plan para el Área de Conservación.

Documentación: Los niveles de personal necesarios para alcanzar los niveles 4 y 5 deben estar descritos en una tabla. Incluya una narrativa breve sobre cómo este nivel de personal hace frente a todos los elementos de conservación y amenazas, o a los más importantes. También se deben mencionar los obstáculos encontrados para satisfacer las necesidades de personal en el sitio.

B.3: Plan de capacitación para el personal del proyecto

Resumen del indicador: La presencia del personal en el sitio en un área de proyecto no es suficiente por sí sola. El personal de un área de proyecto también debe tener la capacidad necesaria para cumplir con sus responsabilidades de manejo en el sitio. Aunque la mayoría de los sitios brinda alguna capacitación a su personal, la premisa de este indicador es que debe capacitarse al personal de la reserva sistemáticamente y a partir del análisis de las capacidades necesarias para que cada integrante del personal funcione eficientemente. Un programa de capacitación sistemático también responde a las necesidades de nuevos miembros del personal y a las necesidades en desarrollo del personal existente. El plan de capacitación debe desarrollarse en conjunción con la Planificación para Áreas de Conservación u otro plan de manejo; si éstos no están disponibles, debe basarse el borrador del plan de capacitación en un análisis cuidadoso similar de los elementos de conservación y las amenazas críticas. *En un sitio consolidado, se han identificado y descrito en un plan de capacitación las necesidades de capacitación específicas del personal en el sitio, y se ha impartido alguna capacitación para satisfacer las mismas.*

Puntos de referencia:

5 =	Hay un plan de capacitación que se enfoca en las aptitudes relacionadas con las amenazas y los elementos de conservación; se imparte capacitación para cumplir con por lo menos el 80% de las prioridades de capacitación identificadas.
4=	Hay un plan de capacitación que se enfoca en las aptitudes relacionadas con las amenazas y los elementos de conservación; se han impartido algunos cursos básicos basados en las prioridades identificadas en el plan.
3=	Se completó un plan de capacitación que se enfoca en las aptitudes relacionadas con las amenazas, pero todavía no se ha iniciado la capacitación.
2=	Las necesidades de capacitación están en proceso de identificación a fin de mejorar las aptitudes necesarias para hacer frente a las amenazas y a los elementos de conservación; todavía no se completó el plan de capacitación.
1=	No hay disponible, ni se ha desarrollado, una evaluación formal de las necesidades de capacitación del personal.

Directrices de los puntos de referencia: Esta serie de puntos de referencia se refiere a dos procesos diferentes que, no obstante, están vinculados: (1) la identificación de necesidades de capacitación para el personal en el sitio; y (2) la implementación de un programa sistemático de capacitación para abordar dichas necesidades. Aunque de vez en cuando es posible impartir cursos individuales de capacitación al personal en el sitio de acuerdo con las oportunidades de capacitación que se presenten, este indicador se propone evaluar el estado de la identificación sistemática de las necesidades de capacitación del personal (puntos de referencia 2 y 3), y luego proveer programas y cursos de capacitación para garantizar que dichas necesidades sean satisfechas (puntos de referencia 4 y 5). Para propósitos de consolidación, este indicador se refiere específicamente al personal en el sitio que está a cargo de actividades de manejo, independientemente de su relación con la organización. La capacitación de personal que no se desempeña en el sitio, así como de líderes comunitarios y demás personal que no tiene a su cargo actividades de manejo, muchas veces es una meta válida pero no constituye un requisito para alcanzar la consolidación.

Producto: El plan de capacitación del personal en el sitio debe consistir en un análisis breve para cada cargo de las aptitudes que cada miembro del personal necesita para llevar a cabo eficientemente sus tareas de manejo. Estas necesidades generales deben compararse con las capacidades existentes en el personal para determinar de cuáles se carece y deben ser proporcionadas. Luego, estas necesidades específicas deben clasificarse en orden de importancia y urgencia. El resultado, que puede presentarse en forma de tabla, describe las necesidades de capacitación prioritarias para el personal en el sitio. Esto se puede acompañar de una descripción de las oportunidades de capacitación disponibles y conocidas por los directores de proyectos y los grupos de apoyo de ONG, además de un presupuesto preliminar.

Documentación: La documentación para el plan de capacitación debe incluir un resumen de las necesidades de capacitación para cada miembro clave del personal o de las unidades operativas dentro del área del proyecto. También se deben discutir los obstáculos para cubrir las necesidades de capacitación.

B.4: Tenencia de la tierra en el área del proyecto

Resumen del indicador: La información adecuada y correcta sobre tenencia de la tierra es indispensable para el manejo eficaz de las áreas de proyecto, especialmente en áreas de proyecto a escala de paisaje, donde se incluyen áreas significativas afuera de reservas declaradas oficialmente. La información sobre la tenencia de la tierra ayuda a identificar cuáles interesados son especialmente importantes a fin de encontrar soluciones para la conservación del proyecto. Obtener información confiable sobre tenencia de la tierra puede ser sumamente difícil. Los directores de proyecto deben determinar qué información sobre tenencia de la tierra es crítica para sus esfuerzos de manejo. Generalmente, por lo menos es importante determinar si las tierras son públicas, privadas o comunales y obtener los nombres de los propietarios de las grandes propiedades privadas internas. En la medida que sea posible, suele ser útil reconstruir el historial de titularidad de las grandes propiedades internas y las tierras comunales. Idealmente, la información completa sobre la tenencia de la tierra se debe basar en las fuentes oficiales más recientes, y debe verificarse en el terreno y presentarse visualmente para facilitar su uso. Los directores de proyecto generalmente hacen uso de esta información para regular los cambios en tenencia de la tierra (como por ejemplo, nuevos asentamientos humanos) y los usos del suelo dentro de los límites del área protegida. *En un sitio consolidado, los administradores dispondrán de la información necesaria sobre la tenencia de la tierra y su uso para tomar acciones de manejo en áreas críticas del área del proyecto según se determinó en el Plan para el Área de Conservación o plan de manejo.*

Puntos de referencia:

5 =	Se dispone de información sobre la tenencia de la tierra para todo el área del proyecto y se hace uso de la misma a fin de tomar decisiones estratégicas.
4 =	Se dispone de información sobre la tenencia de la tierra para áreas críticas identificadas en el análisis de amenazas y se hace uso de la misma a fin de tomar decisiones estratégicas.
3 =	Se dispone de información sobre la tenencia de la tierra para áreas críticas identificadas pero no se hace uso de la misma.
2 =	No se dispone de información adecuada sobre la tenencia de la tierra.
1 =	No se dispone de ninguna información sobre la tenencia de la tierra.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia para este indicador reflejan dos condiciones: la disponibilidad de información relevante sobre la tenencia de la tierra y el uso de esta información por parte de los directores de proyectos. Cuando un área de proyecto se acerca a la consolidación (punto de referencia 3), por lo general puede haber información disponible sobre tenencia de la tierra, pero ésta no es utilizada

para manejar la reserva. En los puntos de referencia 4 y 5, la información es utilizada por los directores. Los puntos de referencia reflejan la dificultad que existe en muchos países para obtener información completa sobre la tenencia de la tierra. En un sitio consolidado, el nivel 4 indica que la información sobre la tenencia de la tierra es accesible y está siendo utilizada para el manejo de las áreas prioritarias identificadas en un análisis de las prioridades de conservación basado en amenazas. El nivel 5 indica información completa sobre la tenencia de la tierra, accesible y utilizada para tomar decisiones de manejo. El uso de información muchas veces se refleja en la participación del personal encargado en resolver problemas agrarios. Los conflictos de tenencia de un área de proyecto no tienen que estar resueltos, ni encarados por los directores de proyecto, para que el área califique para la consolidación. Sin embargo, los directores de proyecto deben disponer de la información básica sobre estos conflictos para poder participar en disputas sobre tenencia.

Para áreas de proyecto que incluyen áreas protegidas múltiples, los administradores deben decidir sobre unidades funcionales de manejo, y evaluar este indicador para cada unidad involucrada. Por ejemplo, en un paisaje de gran escala con dos áreas protegidas decretadas oficialmente (cada una con sus propias prioridades), separadas por tierras de propiedad privada, los administradores pueden considerar evaluar el indicador para cada área protegida, en cada caso incluyendo las tierras de propiedad privada relevantes para la conservación de esa área protegida.

Producto: Generalmente, la mejor manera de presentar información sobre la tenencia de la tierra es en forma de mapa o en una base de datos SIG. El mapa debe distinguir entre diferentes tipos de propiedad de la tierra, tales como privada, pública y comunal. Deben presentarse las tierras adyacentes a la reserva, así como propiedades privadas internas. También se puede agregar otra información relacionada con la tenencia, como concesiones para uso de los recursos. En lugares en los cuales hay grandes propiedades privadas o comunales en la reserva o adyacentes a la misma, suele ser muy útil una tabla que provea los nombres de los individuos o comunidades propietarios de la tierra.

Documentación: Para este indicador, los profesionales de la conservación deben describir la extensión del área para la cual se debe disponer de información sobre tenencia de la tierra a fin de alcanzar los niveles 4 y 5. También se debe incluir una discusión acerca de la calidad de la información sobre tenencia de la tierra.

B.5: Análisis de amenazas en el área del proyecto

Resumen del indicador: Un análisis sistemático que identifique las amenazas a la conservación de un sitio, señale sus orígenes y proponga estrategias para superarlas es una herramienta de manejo esencial para la conservación de un área de proyecto. El análisis de amenazas establece prioridades para la actividad de manejo y ayuda a dirigir recursos limitados a acciones de mayor impacto sobre la conservación. Muchas veces, el análisis de amenazas es el fundamento de todas las acciones de manejo que se llevan a cabo en un área de proyecto determinada. En las áreas de proyecto de Parques en Peligro,

el análisis de amenazas se lleva a cabo como parte de la Planificación para Áreas de Conservación, en las etapas tempranas de implementación del proyecto. Otros sitios pueden usar la Planificación para Áreas de Conservación, un análisis de amenazas preparado para el plan de manejo u otra metodología de análisis de amenazas. *Para que un sitio se considere consolidado, se deben haber identificado y priorizado las amenazas a su conservación, y desarrollado estrategias de manejo para abordar amenazas específicas y prioritarias que ponen en peligro la conservación.*

Puntos de referencia:

5 =	Amenazas identificadas, priorizadas y abordadas a través de acciones de manejo.
4 =	Amenazas identificadas y priorizadas; se elaboran estrategias específicas para abordar las amenazas prioritarias.
3 =	Análisis de amenazas realizado; aún no se han elaborado estrategias específicas para abordar las amenazas.
2 =	Análisis de amenazas está en proceso.
1 =	No existe análisis de amenazas.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia para este indicador se refieren a dos procesos vinculados: el análisis sistemático de amenazas a la conservación de un área de proyecto y el diseño de estrategias específicas para abordar amenazas prioritarias. Mientras que PeP requiere el uso de la Planificación para Áreas de Conservación, cualquier análisis sistemático de las amenazas a la conservación es adecuado para alcanzar el punto de referencia 3 de este indicador para sitios que no pertenecen al programa PeP. Para alcanzar los puntos de referencia 4 y 5, es preciso elaborar e implementar estrategias para contrarrestar las amenazas de más alta prioridad identificadas en este análisis.

La unidad lógica de análisis para un proyecto de conservación es el área entera para la cual se deben establecer prioridades. Si el proyecto de conservación es un paisaje que incluye sólo un área protegida gubernamental y algunas tierras circundantes, entonces puede ser apropiado un solo análisis de amenazas para el proyecto. Si el proyecto de conservación incluye múltiples parques o reservas junto con otros tipos de tierra entre los mismos, los administradores deben considerar si los análisis de amenazas deben ser realizados a escala de paisaje (generando un solo conjunto de amenazas críticas para todo el proyecto) o si se deben realizar para las áreas protegidas individuales incluidas (generando un conjunto de amenazas críticas para cada área protegida).

Producto: La metodología de The Nature Conservancy para realizar los análisis de amenazas es un proceso que consta de varios pasos, contenido en la Planificación para Áreas de Conservación. El primer paso identifica y clasifica los “elementos” de conservación del área del proyecto —concretamente, las características biológicas/ecológicas que motivaron la creación del área y las razones por las cuales es importante su consolidación. Luego, se determinan y clasifican los impactos inmediatos o las “presiones” que inciden en estos elementos de conservación, y después se determinan

y clasifican las “fuentes” específicas de cada presión. Este proceso permite que los administradores y otras personas puedan identificar las amenazas prioritarias, que son las fuentes de mayor contribución de presiones que afectan a los elementos de conservación de mayor prioridad. Finalmente, se desarrollan estrategias para reducir el impacto de las amenazas de mayor magnitud y estas estrategias deben constituir la base de los planes de manejo de las áreas protegidas. Ya sea que los administradores usen la Planificación para Áreas de Conservación u otra metodología, el análisis de amenazas debe clasificar las amenazas en términos de su importancia y justificar claramente dicha clasificación.

Documentación: La documentación para el análisis de amenazas para el área del proyecto debe incluir el área total para la cual se aplica el análisis o la escala del análisis de amenazas, así como una descripción de la metodología usada para llevar a cabo el análisis.

B.6: Declaración oficial del estatus de área protegida para el área del proyecto

Resumen del indicador: Un decreto oficial es parte fundamental de la seguridad a largo plazo de la *mayoría* de las áreas protegidas, pero muchos de los decretos más antiguos contienen imprecisiones que debilitan su capacidad para proteger un área. Además, muchas veces los límites “correctos” de un área protegida son un asunto de interpretación. Algunos decretos describen polígonos abiertos o que no reflejan con exactitud el área geográfica que necesita ser protegida. Un decreto eficaz describe los límites en términos que no son ambiguos, usando la latitud y la longitud o características geográficas fijas (el pico de una montaña es mejor que un río, que puede cambiar su ubicación). Los directores de proyecto deben determinar si un decreto existente es apropiado o correcto, considerando los elementos de biodiversidad, las amenazas críticas, las funciones ecológicas y la conectividad. Si existe un decreto, pero no es correcto, el área del proyecto debe recibir un puntaje 2.

Puesto que los proyectos de conservación se centran más en áreas protegidas no tradicionales y en paisajes a gran escala, la proporción de áreas de proyecto en las cuales este indicador es aplicable puede declinar. El indicador se debe aplicar individualmente a cada área protegida, incluso si hay más de una en un área de proyecto. En otras situaciones, los directores de proyecto pueden considerar aplicar este indicador si es necesario algún tipo de estado legal para la conservación a largo plazo. Por ejemplo, en las reservas privadas, se puede requerir una servidumbre ecológica registrada; el área de proyecto puede recibir un puntaje en relación con este indicador a fin de asegurar que el estado legal se mantiene entre las prioridades objetivo para el área del proyecto. O, los directores de proyecto pueden decidir no aplicar el indicador si no se incluyen áreas protegidas oficiales en el proyecto de conservación, indicando la razón en la sección de documentación. *En los sitios consolidados, los directores de proyecto y los grupos de apoyo habrán hecho todo lo que está en su poder para obtener un decreto eficaz, preciso y con validez legal.*

Puntos de referencia:

5 =	Se obtuvo la declaración oficial de área protegida a un nivel apropiado y los límites de la reserva están correctamente delimitados.
4 =	Se presentó ante las autoridades pertinentes la propuesta para la declaración oficial de la reserva, incluyendo la delimitación correcta de los límites, pero aún no se ha obtenido una declaración.
3 =	Está en preparación la propuesta para la declaración, incluyendo la delimitación correcta de los límites de la reserva.
2 =	Existe un decreto para el área protegida; los límites están demarcados en forma incorrecta.
1 =	No existe un decreto para el área protegida.

Directrices de los puntos de referencia: Este indicador presupone que los directores de proyecto tienen una idea clara sobre cuáles deben ser los límites “correctos”, y mide sus progresos hacia la obtención de una aprobación oficial de los mismos. En muchos casos, la agencia conservacionista u ONG se encarga del proceso de elaboración de un decreto corregido (punto de referencia 3) y lo promueve con las autoridades responsables de emitir decretos (punto de referencia 4). El punto de referencia 5 se refiere a las áreas protegidas que poseen decretos oficiales que describen o delimitan correctamente sus límites en papel. Se debe notar que el indicador no incluye la *demarcación* de los límites del área protegida en el campo (es decir, mojones y otras señales de límites) —sólo la declaración y la descripción correcta.

Producto: Cuando el decreto oficial es adecuado, llena los requisitos para ser un producto de consolidación. Cuando el decreto requiere modificaciones, el producto es la propuesta para un nuevo decreto, tal como haya sido presentado ante las autoridades pertinentes.

Documentación: Para la declaración oficial de las áreas protegidas dentro de un área de proyecto, los profesionales de la conservación deben incluir una discusión del tipo de declaración necesaria (si es pertinente) y el proceso para lograr tal declaración. Los detalles deben cubrir cómo se determinó la información acerca de los límites apropiados y otros parámetros.

C. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

C.1: Plan para el financiamiento a largo plazo del área del proyecto

Resumen del indicador: Un plan financiero a largo plazo es un componente indispensable de una estrategia exitosa de conservación a largo plazo. El plan debe analizar el financiamiento para las actividades del manejo básico de la reserva e identificar una base de financiamiento diverso que cubra estas actividades. TNC tiene una metodología para la planificación financiera a largo plazo para áreas de proyecto, pero también hay disponibles otras metodologías. El acceso a las fuentes sostenibles y/o recurrentes de fondos será diferente para cada área de proyecto. Para algunas áreas de proyecto puede

ser que no existan opciones viables de financiamiento sostenible o recurrente. Estas áreas de proyecto deben ser analizadas para constatar si de hecho se trata de áreas viables. El proceso de planificación financiera debe identificar las mejores opciones disponibles para cada área de proyecto y debe elaborar una estrategia para alcanzar las mismas. Las fuentes pueden incluir asignaciones presupuestarias del país anfitrión, tarifas de ingreso o donaciones de los visitantes, tarifas de uso, concesiones, donaciones capitalizadas, fuentes múltiples y multianuales de financiamiento externo y muchas más. Por lo general, los directores de proyecto y grupos de apoyo tendrán que pasar meses o hasta años de trabajo preparatorio, hasta que se empiecen a percibir ingresos provenientes de estas fuentes. Por lo tanto, el plan debe incluir fuentes de financiamiento a corto plazo para cubrir los gastos de manejo de la reserva hasta que se puedan establecer los mecanismos a plazo más largo. Debe haber suficiente diversificación de mecanismos de financiamiento para proteger el sitio de un desastre financiero si uno o más de los componentes del plan financiero no cumple con los niveles proyectados. La implementación exitosa de un plan financiero también requiere que el personal adecuado esté dedicado a su implementación. *Para que un sitio se considere consolidado, debe haber completado un plan financiero e iniciado la implementación de las medidas recomendadas para encontrar fuentes recurrentes y/o sostenibles de financiamiento, con suficiente financiamiento para el próximo año fiscal.*

Puntos de referencia:

5 =	Se ha completado el plan financiero a largo plazo; se dispone de un portafolio diversificado de fuentes y mecanismos de financiamiento para cubrir los costos de manejo básico de la reserva, con financiamiento identificado para dos a cinco años a futuro.
4 =	Se ha completado el plan financiero a largo plazo; se están implementando fuentes y mecanismos recurrentes y/o sostenibles para cubrir los costos de manejo básico de la reserva, con financiamiento suficiente para cubrir los costos de manejo básico de la reserva durante el próximo año fiscal.
3 =	Se ha completado el borrador del plan financiero; se han identificado fuentes y mecanismos recurrentes y/o sostenibles para cubrir los costos de manejo básico de la reserva.
2 =	Hay una planificación financiera en progreso.
1 =	No hay indicios de una planificación financiera ni de la diversificación de fuentes de financiamiento.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia para este indicador reflejan el proceso de planificación financiera para cubrir los costos de manejo básico de la reserva —actividades de manejo que hacen frente a las amenazas más urgentes y apoyan la conservación crítica de la biodiversidad. En el punto de referencia 2, este proceso ha dado inicio. En el punto de referencia 3, se ha concluido la elaboración de la versión preliminar de un documento que identifica las mejores opciones potenciales para la seguridad financiera del sitio. En el punto de referencia 4, el plan de manejo financiero está completo y los directores de proyecto y los grupos de apoyo han iniciado la implementación de algunas de estas opciones de financiamiento, aunque los mecanismos

de largo plazo no necesariamente están generando ingresos. Sin embargo, el sitio tiene recursos suficientes de varias fuentes para cubrir las operaciones del próximo año fiscal. En el punto de referencia 5, estos mecanismos de largo plazo proporcionan suficientes ingresos para cubrir los costos básicos y recurrentes de la reserva durante un período de dos a cinco años.

Producto: Un plan financiero a largo plazo de un sitio PeP contiene proyecciones de los costos operativos del sitio y sus fuentes de ingresos y debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Cuánto costará el manejo básico de la reserva durante los próximos dos a cinco años? ¿De dónde provendrán los fondos para cubrir estos costos? ¿Cuáles acciones deben emprenderse, cuándo y por quién, para asegurar que haya suficiente financiamiento disponible para cubrir los costos del manejo básico de la reserva? Estos componentes juntos constituyen el plan financiero para la reserva.

Documentación: La documentación para un plan financiero a largo plazo debe incluir una descripción del proceso para completar el plan, que incluya los pasos críticos para su desarrollo e implementación en los próximos años. También se deben mencionar las necesidades financieras y los mecanismos propuestos en el plan financiero.

D. APOYO AL SITIO POR PARTE DE GRUPOS ACTIVOS LOCALES

D.1: Comité de manejo y/o comité asesor técnico de base amplia para el área del proyecto

Resumen del indicador: Los comités de manejo o asesoría técnica permiten que los interesados, incluyendo a las comunidades locales (aunque no necesariamente limitados a éstas), participen en el proceso de manejo del área del proyecto. La presencia de un comité de este tipo indica apertura por parte de los directores de proyecto para incorporar y abordar las preocupaciones de estos interesados. Existen muchos tipos de comités de manejo y asesoría técnica que abarcan desde comités de apoyo (“Amigos del Parque”) hasta consejos representativos formales diseñados para asegurar una participación amplia. La autoridad conferida a estos comités también varía extensamente; algunos son estrictamente consultivos mientras otros están habilitados para tomar decisiones en muchos asuntos que inciden en la seguridad y el manejo de la reserva. Las leyes y los reglamentos locales pueden establecer la estructura y la responsabilidad de los comités de manejo. Los directores de proyecto deben definir el nivel óptimo de participación de interesados mediante una evaluación de interesados. Éstos deben encarar la escala de influencia del comité —por ejemplo, ¿debe haber un solo comité de manejo para un paisaje completo o comités individuales para cada área protegida en el paisaje, o incluso ambos? Por lo general, la participación de un comité en el manejo de una reserva es un proceso gradual, y en ocasiones conflictivo. *Para que un sitio se considere consolidado, éste debe haber formado un comité de manejo o asesor integrado por los principales interesados identificados en un análisis sólido de interesados y que participa en las decisiones de manejo de la reserva.*

Puntos de referencia:

5 =	El comité asesor se reúne regularmente y es un participante activo en las decisiones de manejo de la reserva.
4 =	El comité asesor incluye a los principales interesados y ocasionalmente participa en decisiones de manejo de la reserva.
3 =	Se ha formado un comité de manejo o un comité técnico asesor basado en un análisis completo de interesados.
2 =	El comité de manejo o comité técnico asesor se encuentra en proceso de integración basado en un análisis en curso o completo de los interesados en la reserva.
1 =	El comité de manejo o comité técnico asesor es inexistente.

Directrices de los puntos de referencia: La representación y la participación son dos características integrales para la eficacia de todo comité asesor o de manejo. Un comité que funciona de la forma descrita en el punto de referencia 4 representa a los interesados clave y a su vez es participativo. Por lo general, entre los interesados se encuentran las comunidades del área de la reserva, así como agencias gubernamentales, empresas, universidades y otras entidades. Los puntos de referencia de este indicador reflejan los pasos necesarios para formar un comité de manejo y desarrollar su participación eficaz en el manejo de la reserva. En el punto de referencia 2, el análisis de interesados se encuentra por lo menos en vías de formación y ya se han iniciado los esfuerzos para formar el comité. En el punto de referencia 3, el comité de manejo ya está formado, pero todavía no comenzó a participar en las decisiones de manejo. En el punto de referencia 4, el comité asesor se formó sobre la base de un análisis de interesados y participa a veces en las decisiones de manejo. *Los directores de proyecto deben definir y documentar la participación “esporádica” como el nivel básico de interacción necesario para encarar un conjunto definido de los asuntos más críticos apropiados para el comité de manejo.* Las medidas de participación pueden incluir solicitudes para consultar a los miembros del comité sobre planes de manejo, planes operativos, planes presupuestarios, etc. En el punto de referencia 5, el comité de manejo se reúne de manera suficientemente regular para participar en todas las decisiones apropiadas para su papel. Una participación más activa en este nivel puede incluir la participación real del comité en la planificación y/o elaboración del presupuesto de actividades de manejo, asumir un papel legal claramente definido en cuanto al manejo, participar frecuente y sistemáticamente en la toma de decisiones, o todas éstas.

Documentación: Los directores de proyecto deben describir la estructura, membresía y autoridad del (los) comité(s) de manejo, así como el nivel de participación necesario para alcanzar los niveles 4 y 5. Se debe identificar la fuente del análisis de interesados citado.

D.2: Participación comunitaria en el uso compatible de los recursos en el área del proyecto

Resumen del indicador: En aquellas áreas protegidas en donde las comunidades están dentro de los límites del área protegida o inmediatamente adyacentes al mismo, la conservación de la biodiversidad depende de que estas comunidades usen los recursos biológicos del área del proyecto de una manera compatible con las metas de conservación de la biodiversidad del área del proyecto. El apoyo de los grupos activos locales al área del proyecto se puede generar cuando se alienta a las organizaciones comunitarias para que desarrollen programas que promueven el uso compatible de los recursos que el área del proyecto ofrece y de los cuales las comunidades dependen para sus subsistencia. Las iniciativas exitosas de uso compatible de los recursos demostrarán un vínculo claro con la conservación del sitio y se debe poder medir su impacto en los elementos de conservación prioritarios o amenazas críticas en un plan de monitoreo. Se emprenderán estas iniciativas con comunidades cuya ubicación o influencia las sitúa en un plano de importancia para las estrategias de mitigación de amenazas. Los directores de proyecto deben decidir cuáles comunidades son más importantes para ser incluidas en estas actividades a partir de un Plan para el Área de Conservación, plan de manejo u otro análisis basado en amenazas. *En los sitios consolidados, los principales grupos comunitarios del área de la reserva (u otros interesados clave), que se encuentran en áreas críticas de la reserva, participan en iniciativas piloto para el uso compatible de los recursos locales, y estas iniciativas piloto se documentan de tal manera que pueden reproducirse en otras partes.*

Puntos de referencia:

5 =	Hay iniciativas bien documentadas para el uso compatible de los recursos que se emprenden en cooperación con organizaciones comunitarias u otros interesados clave en áreas críticas del área del proyecto; se demuestra el impacto en los elementos de conservación o en las amenazas críticas.
4 =	Hay iniciativas bien documentadas para el uso compatible de los recursos que se emprenden en cooperación con organizaciones comunitarias u otros interesados clave en áreas críticas del área del proyecto.
3 =	Hay iniciativas para el uso compatible de los recursos que se emprenden en cooperación con comunidades individuales o residentes en áreas críticas del área del proyecto; la documentación de los resultados está encaminada.
2 =	Hay iniciativas para el uso compatible de los recursos pero no incluyen la participación de las comunidades.
1 =	No se ha iniciado el uso compatible de los recursos.

Directrices de los puntos de referencia: Las directrices para este indicador enumeran diferentes niveles de participación por parte de personas individuales y organizaciones comunitarias (por ej., grupos de agricultores, cooperativas de pesca, organizaciones indígenas, etc.) y diferentes niveles de documentación que permitirán que las iniciativas de uso compatible de los recursos sean reproducidas en otros lugares. Los puntos de referencia asumen que los directores de proyecto implementan estas iniciativas en áreas

críticas para la conservación del área del proyecto. El punto de referencia 2 implica un sitio de prueba para la implementación de esta iniciativa de uso compatible. El punto de referencia 3 se alcanza cuando las comunidades participan en iniciativas piloto, documentándose los resultados de la iniciativa. El punto de referencia 4 describe la participación de grupos comunitarios o cívicos organizados en iniciativas de uso compatible de los recursos, así como la documentación de las mismas. El punto de referencia 5 describe iniciativas que incluyen a estos grupos y que presentan evidencia del impacto en los elementos de conservación o amenazas críticas, quizás medidas por el plan de monitoreo del área del proyecto. Para alcanzar este nivel se deben concentrar los esfuerzos en áreas críticas o comunidades determinadas, o en la colaboración con organizaciones regionales y/o asociaciones de importancia que tienen presencia en el área a fin de influenciar suficientes usuarios de los recursos para provocar una reducción significativa de las amenazas a la biodiversidad.

Producto: La documentación de las iniciativas piloto se puede hacer de muchas formas; sin embargo, debe describir, como mínimo, los tipos de iniciativas que se desarrollan con organizaciones comunitarias, así como las metas y los métodos de las iniciativas y los resultados generales hasta la fecha. Esta documentación puede tener la forma de un breve “estudio de caso” o un documento similar para el intercambio con otros grupos que persiguen promover alternativas de desarrollo compatible en la misma área de proyecto u otras áreas de proyecto alejadas. En general, las iniciativas piloto bien documentadas se pueden reproducir con mayor facilidad, lo cual contribuye a multiplicar el impacto de cada iniciativa individual.

Documentación: La documentación para la participación comunitaria en el uso compatible de los recursos debe mencionar las áreas o comunidades críticas para las iniciativas de uso compatible, la naturaleza de las iniciativas propuestas o en curso, los interesados involucrados y la influencia medible que se espera tener en la salud de la biodiversidad o en la mitigación de las amenazas.

D.3: Apoyo al área del proyecto por parte de actores interesados y grupos activos

Resumen del indicador: No puede haber resultados duraderos en las áreas de proyecto sin la participación y el apoyo de los grupos activos críticos, incluidos los interesados en las comunidades locales. Se debe identificar la relación de los grupos activos críticos con los elementos de conservación prioritarios y las amenazas en un análisis de interesados, normalmente como parte del proceso de Planificación para Áreas de Conservación u otro ejercicio similar basado en amenazas. Los directores de proyecto deben desarrollar estrategias explícitas para ganar el apoyo de la mayor parte de los grupos activos, incluidos los interesados y especialmente las comunidades locales. Existe una amplia variedad de grupos activos en un área de proyecto —desde comunidades locales y usuarios de los recursos, hasta gobiernos estatal y federal e industrias globales. Los grupos activos no necesariamente tienen que vivir en el área o en las zonas adyacentes para tener un papel importante e impacto en su conservación. Se puede describir una o más de las siguientes características de los grupos activos del área:

- Causan fuente(s) de presión
- Son, o pueden ser fuente(s) de mitigación de presión
- Pueden beneficiarse si se logran las metas de conservación del área de proyecto
- Pueden verse afectadas adversamente si se logran las metas
- Pueden influir en la opinión pública sobre las metas y las estrategias de conservación
- Tienen autoridad (formal o informal) para tomar decisiones que afectan la capacidad de implementar las estrategias de conservación y el logro de las metas de conservación

Los directores de proyecto pueden emplear una variedad de estrategias diferentes para solicitar el apoyo de los interesados. El desarrollo comunitario y los proyectos de uso sostenible son un ejemplo, pero la participación de los interesados en las decisiones de manejo también puede contribuir, así como otras estrategias. *En un sitio consolidado, los directores de proyecto habrán identificado a los interesados clave y las áreas de amenazas críticas en las cuales los interesados son importantes. El apoyo de estos interesados será suficiente para permitir la implementación de las estrategias de mayor prioridad para estos interesados y en estas áreas.*

Puntos de referencia:

5 =	Los directores de proyecto y su programa reciben el apoyo de los interesados clave para la implementación de la <i>mayor</i> parte de las estrategias en <i>toda</i> el área del proyecto. No hay obstáculos <i>de importancia</i> para implementar las estrategias clave debido a la resistencia de los interesados.
4 =	Los directores de proyecto y su programa reciben el apoyo de los interesados clave para la implementación de las estrategias de mayor prioridad en <i>todas las áreas críticas</i> o <i>con todas las comunidades críticas</i> del área del proyecto, pero hay cierta dificultad en implementar estrategias en otras áreas debido a la resistencia de los interesados.
3 =	Los directores de proyecto y su programa tienen suficiente apoyo de los interesados para la implementación de las estrategias clave en <i>algunas</i> áreas críticas o <i>con algunas comunidades críticas</i> del área del proyecto; hay oposición significativa por parte de los interesados para implementar las estrategias.
2 =	Los directores de proyecto y su programa tienen poco apoyo de los interesados, pero la oposición de los interesados no impide la implementación de <i>algunas</i> estrategias clave en la reserva.
1 =	Los directores de proyecto y su programa tienen muy poco apoyo de los interesados; hay una oposición significativa por parte de los interesados para impedir la implementación de cualquier estrategia clave.

Directrices de los puntos de referencia: Los puntos de referencia de este indicador describen los niveles de apoyo crítico de los interesados después que los directores de proyecto identificaron a los interesados clave y las áreas críticas dentro del proyecto de conservación en el cual el apoyo de los interesados es especialmente importante. El punto de referencia 1 se aplica cuando la oposición de interesados relevantes es suficiente para

prevenir la implementación de las estrategias clave en áreas críticas o con comunidades críticas. En el punto de referencia 2, todavía hay considerable oposición de los interesados, pero en un nivel suficientemente bajo como para permitir la implementación de *algunas estrategias clave* (pero no en las áreas más críticas o con las comunidades más críticas). En el punto de referencia 3, hay suficiente apoyo de interesados para implementar *algunas estrategias clave en áreas críticas o con comunidades críticas*. El proyecto alcanza el punto de referencia 4 cuando el apoyo de los interesados es suficiente para implementar *todas las estrategias clave* que se centran en las áreas críticas o las comunidades críticas que los directores de proyecto identificaron para el área del proyecto. Finalmente, en el punto de referencia 5, los interesados clave apoyan en gran medida la conservación en el área del proyecto de manera que la resistencia de los interesados no previene la implementación de la mayor parte de las estrategias en el área del proyecto. *Nótese que si los directores de proyecto no pueden implementar las estrategias por razones que no son falta de apoyo de los interesados (por ejemplo, falta de fondos), el sitio puede tener un puntaje muy alto en este indicador.*

Documentación: La sección de documentación para el apoyo de los interesados o de los grupos activos en el área de proyecto debe describir las áreas críticas o las comunidades críticas en dónde es necesario el apoyo para alcanzar el nivel 4 después de que esta información está disponible. También se debe incluir una descripción de los grupos de interesados, las estrategias propuestas para incluirlos en los esfuerzos de conservación y los obstáculos encontrados en el proceso.

D.4: Desarrollo de la agenda política a niveles nacional/regional/ local para el área del proyecto

Resumen del indicador: Las áreas de proyecto pueden apoyar la conservación de la diversidad biológica en la medida que las políticas locales, regionales, nacionales e internacionales que fomentan la conservación de la biodiversidad permitan que estas áreas de proyecto funcionen con eficacia y prosperen. Por tal motivo, uno de los objetivos del programa Parques en Peligro es trabajar con socios gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para garantizar la existencia, a niveles apropiados, de políticas de apoyo a la conservación de áreas de proyecto. En algunos casos, las políticas apropiadas ya están establecidas como leyes o reglamentos, pero deben ser aplicadas; también se deben identificar y priorizar estas situaciones. Es útil compilar prioridades de políticas y acciones recomendadas en un marco de análisis y acciones de políticas para el área del proyecto: una “agenda política”. Los cambios de políticas descritos en la agenda política pueden incluir:

- Leyes, reglamentos o prácticas necesarias impulsadas por la política y que todavía no existen.
- Revisiones necesarias de leyes, reglamentos y prácticas existentes impulsadas por la política.
- Aplicación de leyes, reglamentos y prácticas existentes impulsadas por la política.

Las estrategias recomendadas por el análisis pueden incluir el trabajo con legisladores para adoptar o cambiar leyes, con oficiales de las áreas protegidas para aplicar los reglamentos o con interesados para reducir los conflictos que apoyan políticas perjudiciales. *En los sitios consolidados, se han identificado y priorizado las políticas necesarias para apoyar la seguridad a largo plazo del sitio en una agenda política breve y se implementa un plan para promover las políticas relacionadas con las amenazas y los elementos de conservación de mayor prioridad.*

Puntos de referencia:

5 =	El plan o agenda política prioriza los cambios de políticas necesarios para apoyar la conservación en el área del proyecto, y toma en cuenta los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas; se implementan las estrategias recomendadas en el plan, con cierto éxito en el cambio de políticas o en el estímulo a la implementación de las políticas.
4 =	El plan o agenda política prioriza los cambios de políticas necesarios para apoyar la conservación en el área del proyecto, y toma en cuenta los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas; los directores de proyecto se ocupan de la mayor parte de los asuntos políticos críticos.
3 =	Se completó un plan o agenda política con el fin de asegurar políticas de conservación apropiadas; el plan se basa en el Plan para el Área de Conservación, el plan de manejo u otro análisis basado en amenazas.
2 =	No se desarrolló un plan o agenda política formal para promover políticas de conservación apropiadas; sin embargo, se llevan a cabo acciones según sea necesario para desarrollar políticas que promuevan la conservación del área del proyecto.
1 =	No se realizó ninguna acción para desarrollar o promover políticas de conservación para la seguridad del parque.

Directrices de los puntos de referencia: El punto de referencia 2 describe una estrategia oportunista para buscar políticas de conservación según el caso y según se presente la necesidad de trabajar en políticas específicas de apoyo al área de proyecto. Sin una priorización más amplia, los directores de proyecto pueden usar su tiempo de manera ineficaz buscando cambios políticos de menor importancia. El punto de referencia 3 se refiere a un enfoque más sistemático y proactivo de análisis de las políticas necesarias para apoyar la conservación. Se basa en un Plan para el Área de Conservación, plan de manejo u otro análisis de prioridades basado en amenazas. El punto de referencia 4 se alcanza cuando se ha completado la agenda política, se identificaron las políticas más críticas y los directores de proyecto están buscando los cambios necesarios para las políticas de mayor prioridad. El punto de referencia 5 indica la promoción de reformas relevantes de políticas de conservación a todos los niveles apropiados, con éxito en el cambio de algunas políticas críticas.

Producto: Una agenda política es simplemente una estrategia escrita que describe las actividades relacionadas con las políticas que deben abordarse para garantizar la seguridad a largo plazo del área de proyecto. Muchas veces, el Plan para el Área de

Conservación, el plan de manejo u otro análisis basado en amenazas puede servir como guía para esta estrategia; los directores de proyecto y los grupos de apoyo pueden analizar las amenazas prioritarias del sitio y determinar acciones que se precisan en el área política a fin de reducir o mitigar dichas amenazas. El formato de este documento es flexible; los directores de proyecto pueden adoptar una matriz simple de prioridades políticas ordenadas con estrategias identificadas y puede incluir actividades paso a paso. Un inventario (una lista simple) de las políticas que inciden en la reserva también puede constituir una herramienta analítica útil. De manera similar, una agenda política puede examinar los roles de las diferentes agencias gubernamentales con jurisdicción en temas que afectan a la reserva.

Documentación: Además de mantener un borrador de la agenda política, donde se describen los cambios políticos prioritarios y las estrategias para esos cambios, los administradores de la conservación deben describir las iniciativas políticas que se deben implementar para alcanzar el nivel 4. Se debe citar el nombre y la ubicación del documento de la agenda política e incluir notas relativas a los próximos pasos que se deben tomar en el proceso.

D.5: Programas de comunicación y educación ambiental para el área del proyecto

Resumen del indicador: Los planes de comunicación y educación ambiental son variados y multifacéticos, pero tienen un aspecto en común: están diseñados para aumentar la conciencia, informar o cambiar las conductas de manera favorable en el público objetivo. Los enfoques de comunicación estratégica pueden ser usados para influir de manera positiva en el conocimiento, actitudes, decisiones y acciones humanas hacia el medio ambiente, especialmente en relación con amenazas y oportunidades clave. El proceso de diseño de un plan de comunicación ambiental comienza con el establecimiento de una meta clara. ¿Exactamente qué queremos que haga la gente? Muchas veces las prácticas ambientales incluyen un sinnúmero de conductas. ¿Cuál de éstas debe ser el foco de nuestros esfuerzos?

Luego de identificar la meta se selecciona el público objetivo. ¿Qué público tendrá la mayor influencia en la meta? ¿Cuál es la comprensión, actitud o conducta actual del público objetivo en relación a la meta? En este momento, es importante investigar qué forma de medios de comunicación serán más eficaces y eficientes para alcanzar al público objetivo —radio, TV, periódicos, tablón de anuncios comunitario, reuniones comunitarias, visitas a domicilio. Luego, se debe definir el mensaje. Un mensaje escrito para un tablón de anuncios comunitario es bastante diferente —y puede ser más efectivo para cambiar conductas— que uno escrito para TV. Los directores de proyecto deben determinar las metas, el público, los mensajes y las medidas para los planes de comunicación y educación ambiental apropiados y deben diseñar o guiar estos programas de manera correspondiente. *Para que un sitio se considere consolidado, debe tener establecido un plan de comunicación y/o educación ambiental — que identifica las metas, el público, los mensajes y las medidas.*

Puntos de referencia:

5 =	Un plan de comunicación y/o educación ambiental identifica metas, público, mensajes y medidas; se implementó el plan para un público crítico; cambios positivos medibles en cuanto a la concientización, conocimiento, actitudes, aptitudes y/o participación.
4 =	Un plan de comunicación y/o educación ambiental identifica metas, público, mensajes y medidas; se implementó el plan para un público crítico; todavía no se ven cambios positivos medibles en cuanto a la concientización, conocimiento, actitudes, aptitudes y/o participación
3 =	Se desarrolló un plan de comunicación y/o educación ambiental para hacer frente a amenazas críticas en el área del proyecto; se están desarrollando actividades.
2 =	Se está desarrollando un plan de comunicación y/o educación ambiental para hacer frente a amenazas críticas en el área del proyecto; no se están desarrollando actividades.
1 =	No hay un plan de comunicación o educación ambiental; no se están desarrollando actividades correspondientes.

Directrices de los puntos de referencia: En el punto de referencia 2, los administradores comenzaron el proceso de desarrollar un plan de comunicación o educación ambiental, enfocado en un público sumamente relevante a las amenazas críticas en el área del proyecto. Las áreas de proyecto que completaron un plan de comunicación/educación ambiental (identificando metas, público, mensajes y medidas) pero que todavía no implementaron las estrategias resultantes deben ser consideradas en el nivel 3. Se alcanza el punto de referencia 4 cuando el plan ya fue implementado y las actividades de comunicación o educación se están llevando a cabo según las prioridades del plan. Para alcanzar el nivel 5, un área de proyecto debe tener un programa de comunicación y/o educación ambiental que ha recabado y analizado datos a fin de determinar que existen cambios positivos evidentes en la concientización, conocimientos, actitudes, aptitudes y/o participación como resultado de la implementación de las actividades. Se debe notar que generalmente la medida del impacto del plan requiere una comparación con información de base recolectada antes de implementar el plan. Si un área de proyecto implementó actividades de comunicación o educación de corto plazo o esporádicas que no se realizaron de acuerdo a un plan estratégico bien diseñado con metas, público, mensajes y medidas, el área del proyecto calificará para los niveles 1 o 2.

Producto: Un plan de comunicación y/o educación ambiental debe describir las metas, público, mensajes y medidas, como se mencionó anteriormente. También debe incluir indicadores para medir el impacto del programa de comunicación o educación ambiental en términos de concientización, conocimientos, actitudes, aptitudes y participación.

Documentación: Después de completar el plan, los administradores deben indicar el público objetivo al cual se deben dirigir a fin de alcanzar un puntaje de 4, así como los cambios esperados en la concientización, conocimientos, actitudes, aptitudes y participación del público objetivo. El plan, que describe las metas, el público, los

mensajes y las medidas para la comunicación o educación ambiental debe estar disponible para el personal de conservación y en uso.

D.6: Liderazgo institucional

Resumen del indicador: El liderazgo institucional es esencial para lograr el éxito en la conservación en el modelo de consolidación de sitios. Se debe desarrollar la capacidad de liderazgo dentro de las instituciones núcleo del área del proyecto — ya sea que haya una institución líder o una combinación de instituciones— en tres componentes de liderazgo clave: *visión, concentración en la implementación y motivación.*

- Crear y demostrar una *visión* de éxito a largo plazo implica definir y expresar claramente un futuro para el área del proyecto basado tanto en factores contextuales (externos) como institucionales (internos).
- *Concentrar* los esfuerzos en la implementación y el monitoreo de estrategias implica proveer recursos y apoyo al logro de las estrategias, monitorear el rendimiento, mejorar la efectividad, exigir responsabilidad a los individuos e instituciones para el logro de sus metas, enfrentar los problemas antes de que se conviertan en crisis y resolver los problemas eficaz y eficientemente.
- *Motivar* a los interesados para que trabajen con buena voluntad en la implementación de las estrategias prioritarias implica desarrollar una amplia base de apoyo, negociar soluciones aceptables para todos mediante la comprensión de las necesidades y perspectivas de una variedad de interesados y crear un clima que fomente la inversión individual e institucional, el desarrollo, la excelencia y el aprendizaje.

Se deben establecer mecanismos de colaboración —incluyendo estructuras, autoridad, papeles y responsabilidades definidas— a fin de promover el trabajo en equipo más allá de los límites institucionales en busca de una visión compartida de largo plazo.

En un sitio consolidado, se provee liderazgo claro en las áreas críticas del sitio por una o más instituciones que a) crean y demuestran una visión de éxito a largo plazo, b) aseguran la implementación y el monitoreo de estrategias prioritarias mediante la concentración de los esfuerzos y el uso de un enfoque de manejo adaptativo, y c) motivan a los interesados a trabajar con buena voluntad en la implementación de estrategias prioritarias. El liderazgo institucional y la colaboración son suficientes para lograr la implementación y el monitoreo de estrategias prioritarias en estas áreas críticas.

Puntos de referencia:

5=	Liderazgo claro en <i>todo</i> el sitio provisto por una institución o una combinación de ellas que (1) crean y demuestran una visión de éxito a largo plazo, (2) aseguran la implementación y el monitoreo de estrategias prioritarias mediante la concentración de los esfuerzos y el uso de un enfoque de manejo adaptativo, y (3) motivan a los interesados a trabajar con buena voluntad en la implementación de estrategias prioritarias. Si hay múltiples instituciones involucradas, éstas comparten la visión de éxito y establecieron mecanismos de colaboración claros — incluyendo estructuras, autoridad, papeles y responsabilidades definidas.
4=	Liderazgo claro en las <i>áreas críticas</i> del sitio provisto por una institución o una combinación de ellas que (1) crean y demuestran una visión de éxito a largo plazo, (2) aseguran la implementación y el monitoreo de estrategias prioritarias mediante la concentración de los esfuerzos y el uso de un enfoque de manejo adaptativo, y (3) motivan a los interesados a trabajar con buena voluntad en la implementación de estrategias prioritarias. Si hay múltiples instituciones involucradas, éstas comparten la visión de éxito y establecieron algunos mecanismos de colaboración.
3=	Una institución o una combinación de ellas demuestran dos, pero no los tres elementos de liderazgo institucional (visión, concentración, motivación) en alguna parte del área del proyecto. Si hay múltiples instituciones involucradas, éstas pueden tener ciertas dificultades en la colaboración.
2=	Una institución o una combinación de ellas demuestran uno de los tres elementos de liderazgo institucional (visión, concentración en la implementación, motivación) en alguna parte del área del proyecto. Si hay múltiples instituciones involucradas, éstas pueden tener visiones conflictivas de qué es el éxito y ningún mecanismo de colaboración.
1=	Ninguna institución o instituciones demuestran liderazgo en el área del proyecto.

Directrices de los puntos de referencia: En el “Scorecard”, visión, concentración y motivación se ven como tres componentes integrales del liderazgo institucional para la conservación. El liderazgo institucional adecuado, según se lo describe en el punto de referencia 4, implica articular una visión de éxito futuro para el sitio, concentrando los esfuerzos en implementar y monitorear estrategias prioritarias. La visión puede estar expresada en un plan de monitoreo u otro documento, pero la(s) institución(es) líder(es) también la demuestra(n) activamente. Se crean o modifican las estructuras, los procesos y los sistemas con el fin de apoyar las prioridades estratégicas y un enfoque de manejo adaptativo. Una variedad de interesados están motivados con buena voluntad —no forzados— a trabajar para la consolidación del sitio y el éxito de la conservación, como resultado de un liderazgo institucional robusto. En el punto de referencia 4, el liderazgo institucional mencionado es evidente sólo en *áreas críticas* del sitio. Para alcanzar el nivel 5, el liderazgo debe estar expresado en *todo el sitio* o área de proyecto. Los puntos de referencia 2 y 3 representan sólo un cumplimiento parcial de los tres criterios del liderazgo institucional en algunas partes del sitio. También son evidentes las dificultades

para definir una visión común y crear mecanismos de colaboración. El punto de referencia 1 es el caso en el cual no se ha demostrado ningún liderazgo claro por parte de ninguna institución en el área del proyecto, lo que crea desafíos para el logro de la consolidación en varios indicadores.

Documentación: La sección de documentación para el liderazgo institucional debe indicar la o las instituciones involucradas en el manejo del área del proyecto, junto con las responsabilidades respectivas y las capacidades de cada una. También se debe incluir una breve descripción de la visión de éxito para el área del proyecto, acompañada por comentarios sobre las oportunidades que facilitaron el progreso hacia esta visión o los obstáculos que lo dificultaron.

APÉNDICE 1: HERRAMIENTA PARA DOCUMENTAR LOS INDICADORES DEL “SCORECARD” PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS SITIOS PEP

Introducción

Esta herramienta fue diseñada para complementar el “Scorecard” de consolidación de sitios de Parques en Peligro (PeP), al proveerle a los profesionales de la conservación la oportunidad de registrar la información relevante a los puntajes del “Scorecard” de año a año.

Instrucciones para el uso de la herramienta de documentación

Esta herramienta provee una sección para registrar la información relevante a cada indicador del “Scorecard”. Mientras que las necesidades de información y disponibilidad pueden variar de indicador a indicador, los tipos de documentación incluidos en esta herramienta pueden categorizarse de la manera siguiente:

- **Metas para alcanzar los niveles 4 y 5:** Puesto que la meta del programa PeP es alcanzar un nivel “adecuado” (nivel 4) para cada uno de los indicadores, la documentación requiere que los administradores describan brevemente como se vería el nivel “4” para muchos de los indicadores del área del proyecto. Se requiere una descripción similar para alcanzar el nivel óptimo (nivel “5”). Al establecer estas metas por adelantado, los profesionales pueden evaluar sin ambigüedad su progreso hacia la meta a lo largo del tiempo.
- **Listas de comprobación:** Las listas de comprobación proporcionan motivo de reflexión, puesto que los practicantes deben considerar comentarios detallados para determinar el puntaje. Debe adaptarse cada lista de comprobación al contexto específico de un área de proyecto.
- **Descripciones breves de los procesos o productos:** Para varios indicadores, se han incluido tablas o preguntas para permitirle a los profesionales de la conservación describir, de manera sistemática, los principales componentes del producto o proceso requerido para progresar dentro del indicador. Por ejemplo, la tabla para planes de comunicación ambiental o educación ambiental requiere información acerca de las metas, público, mensajes y medidas para las estrategias de comunicación y educación.
- **Condición o calidad:** Algunos indicadores tienen una sección de documentación opcional para proporcionar información adicional acerca de la condición o calidad del factor en consideración. Por ejemplo, cuando se discute la infraestructura, puede ser útil documentar la condición de los edificios, vehículos y equipo existentes o, en el caso de un plan de monitoreo, documentar la calidad de la información científica disponible para el área del proyecto. En esta sección, siéntase libre de comentar sobre cómo puede mejorarse la calidad o condición del factor en consideración.
- **Limitaciones y lecciones aprendidas:** Cada indicador tiene una sección para registrar algunas de las limitaciones u obstáculos que se encontraron en el proceso de diseño, implementación y monitoreo del proyecto. Por ejemplo, ¿cuáles fueron las principales limitaciones u obstáculos encontrados en el área del proyecto para cada indicador (por ej., financiamiento, contactos con instituciones científicas, políticas, logística, etc.)? ¿Qué recomendaciones o lecciones aprendidas tiene para superar esas

limitaciones? La comprensión de las limitaciones y los obstáculos proporciona una oportunidad de aprendizaje a los profesionales de la conservación tanto dentro como fuera del área del proyecto.

- **Fuentes de información:** A fin de comprender los orígenes de la información sobre la cual se basa el puntaje, se provee una sección “Fuentes de información” para cada indicador. En ésta, los profesionales pueden registrar el proceso o los documentos consultados para determinar los puntajes (es decir, plan de manejo, plan para el área de conservación, evaluaciones ecológicas rápidas, planes operativos anuales, estudios, informes, leyes, reglamentos, títulos de tierras, estudios de tenencia de tierras, mapas, etc.).
- **Comentarios adicionales:** La sección “Comentarios adicionales” se proporciona para que los profesionales tengan la oportunidad de proveer comentarios adicionales en relación con cada factor en consideración. Los profesionales pueden utilizar este espacio para explicar cómo cambiaron las expectativas para alcanzar los niveles de “4” o “5” con el tiempo. Por ejemplo, las necesidades de infraestructura física en el primer año de uso del “Scorecard” pueden no haber sido especificadas en el plan de manejo y, por lo tanto, se calcularon las necesidades según la “mejor estimación” de un grupo reducido del personal. En el año siguiente, se puede haber generado nueva información o se puede haber completado el plan de manejo, resultando en cambios en las suposiciones relacionadas con las necesidades de infraestructura. La sección “Comentarios adicionales” también ofrece la oportunidad de explicar cualquier ajuste a las suposiciones originales y a las metas. Esta sección es especialmente útil cuando los cambios de personal de año en año dificultan la comprensión de la lógica de asignación de puntaje a lo largo del tiempo.

INDICADORES DEL “SCORECARD”

Por favor, utilice esta tabla para registrar el puntaje inicial, el puntaje objetivo y los puntajes anuales para cada indicador a lo largo del tiempo.

Categoría/Indicador	Puntaje inicial	Meta para AF03	AF03 Actual	Meta para AF04	FY04 Actual	Meta para AF05	FY05 Actual	Meta para AF05
A. Planificación estratégica								
1. Zonificación del área del proyecto								
2. Plan de manejo a largo plazo con base en el sitio								
3. Evaluación de necesidades de ciencia e información								
4. Desarrollo e implementación de un programa de monitoreo								
B. Actividades básicas de protección								
1 Infraestructura física del área del proyecto								
2. Personal en el sitio								
3. Plan de capacitación para el área del proyecto								
4. Cuestiones de tenencia de la tierra en el área del proyecto								
5. Análisis de amenazas en el área del proyecto								
6. Declaración oficial del estatus del área protegida dentro del área del proyecto								
C. Financiamiento a largo plazo								
1. Plan para el financiamiento a largo plazo del área del proyecto								
D. Apoyo al sitio por parte de los grupos activos								
1. Comité de manejo / comité asesor técnico de base amplia para el área del proyecto								
2. Participación comunitaria en el uso compatible de los recursos en el área del proyecto								
3. Apoyo por parte de actores interesados y grupos activos al área del proyecto								
4. Desarrollo de la agenda política a niveles nacional/regional/local para el área del proyecto								
5. Programas de comunicación y educación ambiental para el área del proyecto								
6. Liderazgo institucional en el área del proyecto								

SECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN PARA LOS INDICADORES DEL “SCORECARD”

A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A.1: Zonificación del área del proyecto

Meta para alcanzar el nivel 4: ¿Dónde se encuentran las zonas críticas para el manejo adecuado? ¿Cuál es el uso del suelo prescrito para estas áreas?

Calidad de la información para la zonificación del área del proyecto (Opcional):

Limitaciones y lecciones aprendidas para la zonificación del área del proyecto (Opcional):

Fuentes de información:

Comentarios adicionales:

A.2: Plan de manejo a largo plazo con base en el sitio

Proceso para completar el plan de manejo: ¿Qué proceso de planificación de conservación se utilizó para analizar los elementos de conservación, las amenazas y los interesados? ¿En que etapa está este proceso? ¿Han las autoridades de manejo relevantes aprobado el plan de manejo, basado en este proceso? ¿Cuándo se desarrolló el plan de manejo y cuál es el cronograma para actualizarlo?

Calidad del plan de manejo y del proceso de planificación (Opcional): ¿Qué oportunidades existen para basar la actualización del plan en un proceso de Planificación para Áreas de Conservación?

Limitaciones y lecciones aprendidas para completar el plan de manejo (Opcional):

Fuentes de información:

Comentarios adicionales:

A.3: Evaluación de necesidades de ciencia e información

Meta para alcanzar el nivel 4: Una vez que se alcanza el nivel 4, indicar, muy brevemente, las necesidades de información de mayor prioridad. ¿Cuál es el estado de la investigación para los vacíos de información?

Calidad de la información científica disponible (Opcional):

Limitaciones y lecciones aprendidas para llevar a cabo investigaciones científicas y obtener información científica (Opcional):

Fuentes de información:

Comentarios adicionales:

A.4: Desarrollo e implementación de un programa de monitoreo

Proceso para completar el plan de monitoreo: Qué proceso se utilizó para diseñar el plan de monitoreo? ¿En qué etapa se encuentra este proceso?

Calidad del diseño y la implementación del plan de monitoreo (Opcional):

Limitaciones y lecciones aprendidas para completar el plan de monitoreo (Opcional):

Fuentes de información: ¿Cuál es la fuente de priorización de elementos de conservación y amenazas — Planificación para Áreas de Conservación o un análisis similar? ¿Cuándo se completó el análisis?

Comentarios adicionales:

B. ACTIVIDADES BÁSICAS DE PROTECCIÓN

B.1: Infraestructura física del área del proyecto

Meta para alcanzar el nivel 5: Describir la infraestructura principal (artículos caros tales como edificios, vehículos, lanchas a motor, etc.) que deben existir para alcanzar el nivel 5. Relacionar la infraestructura física a todas las amenazas y asuntos de manejo en el área del proyecto. ¿Por qué es esta infraestructura particularmente importante para manejar los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas?

Meta para alcanzar el nivel 4: Describir la infraestructura que debe existir para alcanzar el nivel “4” para infraestructura física. Relacionar la infraestructura a las amenazas críticas y a los asuntos de manejo prioritarios a los que se hará frente con este nivel de infraestructura. Relacionar los artículos de costo elevado (por ej., edificios, vehículos, lanchas, motores fuera de borda, motocicletas, etc.) a las amenazas críticas y a los asuntos de manejo a los que se hará frente.

Condición de la infraestructura física actual (Opcional): Por favor, describir el estado actual (cantidad y/o calidad) de la infraestructura física. Por ejemplo, los profesionales en un área de proyecto pueden explicar que hay una estación de guardaparques deteriorada y que necesita ser renovada.

Limitaciones y lecciones aprendidas para dotar de personal a un área de proyecto (Opcional):

Fuente de información para determinar los niveles objetivo de la infraestructura:

Comentarios adicionales:

Lista de comprobación para la infraestructura física: Use esta lista de comprobación para establecer objetivos para la infraestructura física, incluyendo artículos menores.

<i>Subindicadores</i>	<i>Cantidad necesaria para alcanzar el nivel "5"</i>	<i>Cantidad necesaria para alcanzar el nivel "4"</i>	<i>Cantidad actual en el área del proyecto</i>	<i>Cantidad el año pasado (Opcional)</i>	<i>Comentarios</i>
Infraestructura					
Oficina central					
Estaciones de guardaparques					
Puestos de guardaparques					
Centro de visitantes					
Senderos					
Caminos					
Señales para demarcación de límites					
Transporte					
Vehículos					
Motocicletas					
Lanchas/balsas					
Motores fuera de borda					
Canoas					
Bicicletas					
Caballos/mulas					
Equipo de comunicación					
Radios					
Radios móviles (walky talkies)					
Equipo audiovisual (TV, VHS, proyector de diapositivas, retroproyector)					
Otro equipo					
Computadoras					
Impresoras					
Fotocopiadoras					
GPS					
Generadores eléctricos					
Paneles solares					

<i>Subindicadores</i>	<i>Cantidad necesaria para alcanzar el nivel "5"</i>	<i>Cantidad necesaria para alcanzar el nivel "4"</i>	<i>Cantidad actual en el área del proyecto</i>	<i>Cantidad el año pasado (Opcional)</i>	<i>Comentarios</i>
Bombas de agua					
Muebles (mesas, escritorios, sillas, libreros, pizarras)					
Equipo de cocina (cocinas, ollas y sartenes, platos)					
Mochilas					
Impermeables					
Otro equipo de campamento (carpas, bolsas de dormir)					

B.2: Personal del área del proyecto

Meta para alcanzar el nivel 5: ¿De qué manera este nivel de personal puede encarar al manejo de los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas?

Meta para alcanzar el nivel 4: ¿Cuáles son los elementos de conservación y las amenazas de mayor prioridad que este nivel de personal puede encarar?

Limitaciones y lecciones aprendidas para dotar de personal a un área de proyecto (Opcional):

Fuente de información para determinar los niveles de dotación de personal:

Comentarios adicionales:

Lista de comprobación de personal en el área del proyecto: Use esta lista de comprobación para establecer objetivos de personal en el sitio.

<i>Subindicadores</i>	<i>Cantidad necesaria para alcanzar el nivel "5"</i>	<i>Cantidad necesaria para alcanzar el nivel "4"</i>	<i>Cantidad actual en el área del proyecto</i>	<i>Cantidad el año pasado (Opcional)</i>	<i>Comentarios</i>
Director					
Administrador					
Guardaparques					
Especialistas técnicos de programas específicos					
Trabajadores comunitarios					
Abogados					

Asistentes administrativos					
Choferes/lancheros					
Otros					

B.3: Plan de capacitación para el personal del proyecto

Meta para alcanzar el nivel 4: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que se deben satisfacer para alcanzar el nivel 4? ¿Cómo propone cumplir con estas necesidades?

Limitaciones y lecciones aprendidas para cumplir con las necesidades de capacitación (Opcional):

Fuentes de información para ajustar las necesidades de capacitación al manejo de los elementos de conservación prioritarios y las amenazas críticas:

Comentarios adicionales:

Tabla de personal clave en el sitio y necesidades de capacitación: Por favor resuma las necesidades de capacitación para cada miembro del personal o unidad operativa en el área del proyecto. Ver ejemplo a continuación.

<i>Personal clave en el sitio o unidades operativas</i>	<i>Necesidades de capacitación cumplidas para alcanzar o mantener el nivel "4"</i>
Director del parque	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los recursos humanos • Planificación estratégica • Pago por los servicios ambientales
Guardaparques	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la vida silvestre • Resolución de conflictos • Aptitudes de comunicación escrita
Coordinador de educación ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes de comunicación • Desarrollo de campañas de concientización para un público específico
Coordinador de desarrollo compatible	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoturismo • Asuntos de género dentro del manejo de los recursos naturales
Director forestal	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas nacionales de silvicultura • Uso de SIG y GPS
Director de protección	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de refugios nacionales de vida silvestre y áreas protegidas • Monitoreo y protección con base en la comunidad

Recurso adicional: La lista siguiente menciona conjuntos de conocimientos y aptitudes que usted puede considerar en el plan de capacitación:

<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Planificación anual • Planificación de manejo • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Zonificación • Estrategias de protección • Estrategias de restauración • Investigación y monitoreo
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo organizacional • Manejo de los recursos humanos • Aptitudes de comunicación escrita • Aptitudes de computación • Desarrollo de recursos • Manejo financiero • Planificación financiera a largo plazo • Desarrollo de grupos de apoyo activos • Conservación con base en la comunidad • Capacidad programática • Planificación para Áreas de Conservación • Planificación ecorregional • Análisis de amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación ambiental e interpretación • Uso sostenible de los recursos • Turismo y desarrollo de la recreación • Comunicación y extensión • Manejo de conflictos • Mapeo y sistemas de información geográfica (SIG) y GPS • Desarrollo de políticas • Leyes y reglamentos • Manejo del fuego • Manejo del agua dulce • Manejo marino
---	---

B.4: Cuestiones de tenencia de la tierra en el área del proyecto

Meta para alcanzar el nivel 5: ¿Qué tipo de información se requiere, dónde?

Meta para alcanzar el nivel 4: ¿Qué tipo de información se requiere, dónde?

Calidad de la información acerca de la tenencia de la tierra (Opcional):

Limitaciones y lecciones aprendidas en la resolución de conflictos relacionados con la tenencia de la tierra (Opcional):

Fuentes de información:

Comentarios adicionales:

B.5: Análisis de amenazas en el área del proyecto

Escala del análisis de amenazas: ¿Cuál es el área total a la cuál se aplica el análisis (la “escala” del análisis)?

Calidad del análisis de amenazas (Opcional): Por favor describa la calidad del análisis de amenazas que se llevó a cabo en el área del proyecto. ¿Cómo se lo puede mejorar?

Fuentes de información: ¿Qué metodología se empleó para el análisis de amenazas (es decir, Planificación para Áreas de Conservación, etc.)? ¿En qué etapa está este proceso? ¿Dónde se documentó el análisis? ¿Incluye el análisis información SIG? ¿Quién estuvo involucrado en el análisis de amenazas?

Comentarios adicionales:

B.6: Declaración oficial del estatus del área protegida dentro del área del proyecto

Estado de la declaración oficial y proceso: ¿Es necesaria una declaración oficial para esta área de proyecto? Si no, ¿por qué no? Si es cierto, ¿qué tipo de declaración oficial? ¿Quién está involucrado? Si una declaración oficial debe ser revisada, describa los cambios necesarios. ¿Cuáles son los pasos necesarios para obtener la aprobación oficial de la declaración de área protegida? ¿Quién está involucrado?

Fuentes de información: ¿Cómo se determinaron los límites apropiados y otros parámetros de la declaración? ¿Cuál es el documento de la fuente (es decir, plan para el área de conservación, plan de manejo, leyes, reglamentos, informes, etc.)?

Comentarios adicionales: Provea cualquier comentario adicional acerca del proceso para declarar oficialmente el área protegida.

C. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

C.1: Plan para el financiamiento a largo plazo del área del proyecto

Proceso para completar el plan de financiamiento a largo plazo para el área del proyecto: ¿Cuáles son los pasos críticos para desarrollar un plan financiero o para su implementación en el próximo año? ¿En qué etapa está este proceso?

Necesidades y mecanismos financieros para el área del proyecto después que se elaboró el plan: ¿Cuáles son los principales mecanismos propuestos en el plan financiero para el próximo año fiscal, y para dos a cinco años en el futuro? ¿Cuáles son las necesidades anuales de financiamiento del área del proyecto y cuántos fondos hay asegurados actualmente por año para los próximos cinco años? Opcional: incluya una tabla con información financiera relevante.

Calidad del plan financiero y del proceso de planificación (Opcional):

Limitaciones y lecciones aprendidas para completar e implementar el plan financiero (Opcional):

Fuentes de información:

Comentarios adicionales: Proporcionar cualquier comentario adicional acerca del proceso para completar e implementar el plan financiero para el área del proyecto.

D. Apoyo al sitio por parte de los grupos activos locales

D.1: Comité de manejo / comité asesor técnico de base amplia para el área del proyecto

Estructura, membresía y autoridad del (los) comité(s) de manejo: Por favor describa la estructura, membresía, papeles, responsabilidades y autoridad del (los) comité(s) de manejo.

Meta para alcanzar el nivel 5: Describir el nivel necesario de participación, responsabilidad y autoridad para que el (los) comité(s) de manejo alcance(n) el nivel 5.

Meta para alcanzar el nivel 4: Describir el nivel necesario de participación, responsabilidad y autoridad para que el (los) comité(s) de manejo alcance(n) el nivel 4.

Limitaciones y lecciones aprendidas para que el (los) comité(s) de manejo sea(n) operacional(es):

Fuentes de información: ¿Qué fuentes de información ha usado para identificar interesados a fin de involucrarlos en el (los) comité(s) de manejo? Si usted llevó a cabo un análisis de interesados, por favor cítelo aquí. ¿Existen estatutos para el (los) comité(s) de manejo? En caso afirmativo, por favor añada aquí la lista.

Comentarios adicionales: Proporcione cualquier comentario adicional acerca del proceso para que el (los) comité(s) de manejo sea(n) operacional(es).

D.2: Participación comunitaria en el uso compatible de los recursos en el área del proyecto

Descripción de la participación comunitaria en el uso compatible de los recursos: Complete la tabla:

<i>Nombre de la iniciativa de uso compatible de los recursos</i>	<i>Áreas críticas o comunidades involucradas</i>	<i>Influencias esperadas y medibles sobre la salud de la biodiversidad o la mitigación de amenazas que justifican la selección de interesados</i>	<i>Objetivos de la iniciativa</i>	<i>Interesados involucrados</i>

Limitaciones y lecciones aprendidas para lograr la participación comunitaria en el uso compatible de los recursos (Opcional):

Fuentes de información: ¿Qué fuentes de información ha usado para seleccionar la participación comunitaria en el uso compatible de los recursos en el área del proyecto? ¿Cuál fue el proceso de selección de áreas críticas o comunidades en las cuales concentrarse en las iniciativas de uso compatible de los recursos?

Comentarios adicionales:

D.3: Apoyo al área del proyecto por parte de actores interesados y grupos activos

Descripción del apoyo al área del proyecto por parte de los interesados y grupos activos: Complete la tabla:

<i>Estrategias de alta prioridad que requieren el apoyo de interesados</i>	<i>Áreas críticas o comunidades críticas dónde se necesita apoyo</i>	<i>Grupos de interesados que se deben involucrar</i>	<i>Estrategias propuestas para involucrar a los interesados en los esfuerzos de conservación</i>

<i>Estrategias de alta prioridad que requieren el apoyo de interesados</i>	<i>Áreas críticas o comunidades críticas dónde se necesita apoyo</i>	<i>Grupos de interesados que se deben involucrar</i>	<i>Estrategias propuestas para involucrar a los interesados en los esfuerzos de conservación</i>

Meta para alcanzar el nivel 5:

Meta para alcanzar el nivel 4:

Limitaciones y lecciones aprendidas para lograr el apoyo a la conservación en el área del proyecto por parte de interesados y grupos activos (Opcional):

Fuentes de información: ¿Qué fuentes de información usó para determinar las necesidades de apoyo a la conservación en el área del proyecto por parte de los interesados y grupos activos?

Comentarios adicionales:

D.4: Desarrollo de la agenda política a niveles nacional/regional/local para el área del proyecto

Descripción de los cambios de políticas prioritarias necesarios para apoyar la conservación en el área del proyecto: Complete la tabla:

<i>Cambios de políticas que los administradores intentarán realizar para alcanzar el nivel de puntaje 4</i>	<i>Relación de los cambios con los elementos de conservación y las amenazas</i>	<i>Proceso para lograr un cambio de políticas</i>

Resultados logrados en los cambios de políticas (Opcional): Si se han logrado cambios de políticas durante la vida del proyecto, ¿cuáles son? ¿Cuál ha sido el resultado de desarrollar o implementar estas políticas? ¿Cuáles son los impactos a la salud de la biodiversidad o la mitigación de amenazas?

Limitaciones y lecciones aprendidas en el desarrollo e implementación de cambios de políticas (Opcional):

Fuentes de información para determinar las necesidades de desarrollo e implementación de cambios de políticas:

Comentarios adicionales:

D.5: Programas de comunicación y educación ambiental

Descripción de los programas de comunicación y educación ambiental: En la tabla siguiente, por favor describa brevemente:

- Las metas de los programas de comunicación y educación ambiental requeridos para alcanzar el nivel 4, descritos en términos de cambios en la conducta humana en relación con la biodiversidad en el área del proyecto;
- El público clave que necesita lograr la meta o el cambio en su conducta a fin de alcanzar el nivel 4;
- Mensajes clave correspondientes que se deben comunicar mediante diferentes medios de comunicación (por ej., TV, tablón de anuncios comunitario, periódico, cursos formales, talleres, visitas a domicilio, etc.); y
- Las medidas para determinar el éxito en el logro de estas metas, articuladas en términos de cambios positivos en la concientización, conocimientos, actitudes, aptitudes, conducta y/o participación del público objetivo.

<i>Metas y cambios de conducta necesarios</i>	<i>Público clave</i>	<i>Mensajes clave y medios de comunicación</i>	<i>Medidas para determinar el éxito en el logro de las metas</i>

Calidad del proceso de diseño de programas de comunicación y educación ambiental (Opcional): Por favor, describir la calidad del proceso de diseño de programas de comunicación y educación ambiental en el área del proyecto. ¿Cómo se puede mejorar el programa de comunicación o educación ambiental?

Limitaciones y lecciones aprendidas para desarrollar, implementar y medir programas de comunicación o educación ambiental (Opcional):

Fuentes de información:

Comentarios adicionales:

D.6: Liderazgo institucional en el área del proyecto

Estructura, autoridad, papeles y responsabilidades de las instituciones líderes: Por favor, describa brevemente la(s) institución(es) involucrada(s) en el manejo del área del proyecto, junto con la estructura, autoridad, papel, responsabilidad institucional respectiva para cada institución. ¿Qué mecanismos de colaboración se planificaron o se establecieron?

Visión de éxito a largo plazo para el área del proyecto: Por favor, exprese la visión aquí.

Meta para alcanzar el nivel 4: Describa la visión, la concentración en la implementación y la motivación necesarias para que la institución líder alcance el nivel 4. ¿Cuáles son las áreas geográficas o temáticas críticas dentro del área del proyecto que necesitan liderazgo institucional?

Limitaciones y lecciones aprendidas para alcanzar el liderazgo institucional y el progreso hacia una visión de éxito de largo plazo:

Fuentes de información: ¿Qué fuentes de información usó para identificar a las instituciones líderes y sus capacidades?

Comentarios adicionales: