

## Paso 6: Diseño y acuerdo sobre el instrumento

*Con el fin de ser aceptado por los actores clave, el instrumento necesita ser viable y aceptable para los actores. Este paso contiene la presentación de un modelo convincente de cómo funcionaría el instrumento, aclarando los detalles institucionales y administrativos y confirmando la viabilidad y efectividad del diseño. Como resultado se tendrá:*

- *Finalización de un documento para el diseño del instrumento*
- *Clarificación de las modalidades institucionales y administrativas*
- *Confirmación de la viabilidad y obtención de un acuerdo de cómo proceder*

Una vez se tengan los resultados de los estudios adicionales, el equipo de trabajo (idealmente con participación activa de los actores clave), debe estar en condiciones de decidir qué instrumento o paquete quieren desarrollar.

### Tarea 6 A. Elaboración del diseño básico y estructura del instrumento

*Al finalizar la tarea 6A se habrá preparado un documento bien estructurado que compila los resultados de los pasos anteriores y del proceso de evaluación con el fin de comunicar el diseño básico y la estructura de cómo funcionará el instrumento seleccionado.*

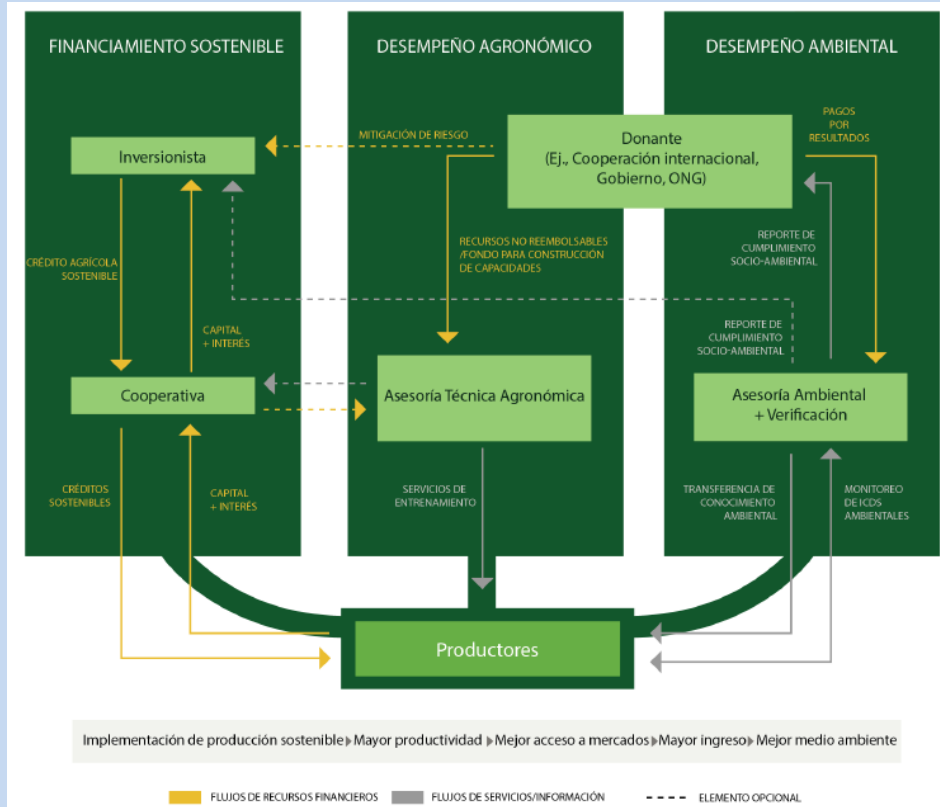
#### ¿De qué se trata esta tarea?

El objetivo de esta tarea es elaborar un documento de diseño el cual 1) describa la justificación y los objetivos del instrumento, 2) exponga su estructura y mecanismos de ejecución, 3) clarifique quiénes participarían, y cuáles serían sus roles y 4) resuma cómo serán distribuidos los costos y los beneficios y cómo se manejarán los riesgos e impactos. La tabla de contenido en la plantilla 6A sugiere un contenido mínimo de un documento de diseño. El documento de diseño debe servir para diferentes propósitos. Su objetivo general es expresar de qué se trata el instrumento. Como tal, puede ser usado para comunicar objetivos y resultados a los participantes a quienes está dirigido, posibles donantes o patrocinadores y otros actores interesados. El documento de diseño también provee información necesaria sobre las modalidades institucionales y administrativas (ver Tarea 6B), una forma de hacer doble verificación de la viabilidad y aceptación (ver Tarea 6C), y los elementos básicos de un contrato o acuerdo para la implementación del instrumento (ver Tarea 7C).



## ¡Un modelo gráfico puede ayudar a ilustrar el diseño básico!

En Perú se diseñó el siguiente diagrama para ilustrar el funcionamiento del crédito verde para pequeños y medianos productores de palma de aceite.



### Plantilla 6A: Tabla de contenido para un documento de diseño

Capítulo	Contenido	Viene del paso...
1. Resumen ejecutivo	<p>En una hoja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el objetivo del instrumento?</li> <li>¿Cómo sería implementado, y qué lograría?</li> </ul> <p>Esto puede ser presentado en una tabla, un diagrama de flujo u otro tipo de gráfica.</p>	N/A
2. Contenido & justificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para cuál situación se está introduciendo el instrumento?</li> <li>¿Para qué manejo de ecosistemas o aspectos de conservación/desarrollo está dirigido el instrumento?</li> <li>¿Por qué es necesario?</li> </ul>	1
3. Objetivo y resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se intenta lograr con el instrumento?</li> <li>¿Para quiénes?</li> <li>¿Qué cambios traerá?</li> </ul>	3/4



<b>4. Estructura &amp; mecanismos de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los pasos clave y las acciones requeridas para establecer y operar el instrumento?</li> <li>• ¿Cuáles son las modalidades institucionales y administrativas?</li> <li>• ¿Por quiénes serán realizadas?</li> <li>• ¿Cómo se financiarán?</li> </ul>	Para ser definido ahora
<b>5. Viabilidad administrativa y económica y eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las modalidades administrativas específicas?</li> <li>• ¿Están garantizadas la viabilidad y sostenibilidad económica?</li> </ul>	Para adicionar después de 6B
<b>6. Participantes clave, roles &amp; responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién coordinará y supervisará la operación del instrumento?</li> <li>• ¿Quiénes son sus participantes principales y cuáles son sus roles?</li> <li>• ¿Qué otros grupos o sectores podrán tener repercusiones o impactos?</li> </ul>	5A
<b>7. Viabilidad económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ganancias tangibles, ingresos u otros beneficios genera el instrumento?</li> <li>• ¿Qué costos (de transacción) hay que cubrir?</li> </ul>	5B
<b>8. Acuerdos de distribución de costos y beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se distribuirán los costos y beneficios adicionales generados por el instrumento entre los diferentes grupos?</li> </ul> <p>Si hay dudas potenciales al respecto,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están reconocidas explícitamente?</li> <li>• ¿Cómo se resolverán?</li> </ul>	5B
<b>9. Otras condiciones de apoyo y medios para asegurarlas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué condiciones jurídicas y de capacidad adicionales son requeridas para que el instrumento sea efectivo y exitoso?</li> <li>• ¿Cómo se pueden dar estas condiciones?</li> </ul>	5B
<b>10. Plan de manejo (incluyendo mecanismo de seguimiento y medidas de mitigación de impacto)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué medidas se implementarán con el fin de evitar, minimizar o remediar cualquier impacto negativo social, ambiental, sobre los medios de vida?</li> <li>• ¿Qué medidas se implementarán para maximizar impactos positivos?</li> <li>• ¿Qué procesos y mecanismos se implementarán para la resolución de discrepancias?</li> <li>• ¿Cómo se identificará la necesidad de cambio y cómo se responderá a esto? (p.ej. ¿qué tipo de proceso de gestión adaptativa se tendrá?)</li> </ul>	Para ser adicionado en el Paso 7

### Cómo realizar la tarea 6A

A este punto ya se habrán generado la mayoría de los aspectos básicos para el documento de diseño. Es posible que ya haya intentado compilar todos estos aspectos en un modelo conceptual o haya completado la descripción. Es recomendable reunirse con el equipo de trabajo, usar las notas de los pasos anteriores y las plantillas 5A y 5B (actores, roles y condiciones necesarias y de apoyo) y empezar a relacionar todo. Redacte el documento de diseño siguiendo la plantilla 6A. Realice esta tarea con la clara intención de obtener una propuesta que pueda ser entendida y considerada razonable por actores externos.

Un diagrama puede ayudar a entender los vínculos y relaciones y/o a comunicar el diseño a los actores. Mientras se está elaborando el borrador de la propuesta y escribiendo el documento de

diseño es importante recordar que el próximo paso puede incluir la evaluación de la propuesta con los actores clave, lo cual generalmente se realiza en el marco de un taller. Las tareas 6B y 6C clarificarán los detalles y servirán de base para los acuerdos contractuales en el Paso 7. Con el fin de sacar el máximo provecho a la oportunidad de evaluar el instrumento, es importante hacer énfasis en aspectos donde haya incertidumbre o donde se perciban riesgos. También considere que puede que la propuesta no sea tan fácil de entender como usted piensa. Antes de exponerla, verifique que sea fácilmente comprensible para un grupo más amplio de actores. No querrá que reaccionen negativamente a la propuesta porque no es lo suficientemente clara.

### **Tarea 6B. Clarificación de las modalidades institucionales y administrativas**

*Al final de la tarea 6B se habrán especificado las modalidades institucionales y administrativas para el diseño del instrumento, basado en consultas con los actores e instituciones involucradas. Esta información se habrá agregado al documento de diseño y podrá ser usado para redactar acuerdos formales o contratos.*

#### **¿De qué se trata esta tarea?**

Esta tarea parte de la premisa que el diseño y estructuración del instrumento como fue trazado en la tarea 6A, fue bastante general, de tal forma que ahora se deben especificar en más detalle las modalidades y procedimientos entre las instituciones relevantes. Las preguntas como están resumidas en la plantilla 6B, distinguen entre modalidades administrativas y aspectos financieros que determinan la viabilidad económica y la sostenibilidad del acuerdo. Las preguntas son en realidad muy básicas, pero ofrecen el nivel de detalle requerido para finalmente discutir un diseño concreto con las instituciones relevantes y en muchos casos para preparar el contrato o el acuerdo formal:

- ¿Quién realizaría esto?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿En qué formato?
- ¿Por cuál monto?
- ¿Cómo será administrado?
- ¿Qué pasaría si se incumple? Etc.



#### **Los esquemas voluntarios son una forma de aplicar el principio 'quien se beneficia paga'**

En Tailandia aún no existe una base legal bajo la cual las autoridades puedan recaudar y distribuir fondos de beneficiarios de los servicios ecosistémicos. Aunque los asesores legales recomendaron aprovechar los vacíos legales, las autoridades locales no quisieron hacer algo que podría estar en contra (o ir más allá) de la ley. En ambos sitios Thadee y Bu Phram, parte de la solución consistió en basarse en un sistema de pagos voluntarios y registrar asociaciones independientes para recaudar y distribuir los fondos.



Muchos instrumentos económicos se han implementado y no han funcionado al final efectivamente porque han sido copiados de otras partes o diseñados en escritorios. Es esencial adaptar cualquier instrumento a la situación local en la que se está trabajando para ponerlo en operación. Incluso si el nombre puede afectar su aceptación o implementación. Involucrar actores locales en la medida de lo posible, es la mejor forma de evitar pasar por alto detalles importantes: tanto aquellos afectados directamente como aquellos que puedan ofrecer una perspectiva imparcial sobre los requerimientos sociales y culturales, pero desde un punto de vista de conocimiento del contexto local.

### Plantilla 6B: Lista de verificación para las modalidades institucionales y administrativas

<b>Modalidades administrativas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las modalidades concretas para un funcionamiento efectivo del instrumento dentro de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales relevantes?</li><li>• ¿Cuáles son las necesidades de capacidad?</li><li>• ¿Existen capacidades y financiación disponible por parte del gobierno y otros grupos para la implementación del instrumento?</li><li>• ¿Qué pasa en caso que de incumplimiento?</li></ul>
<b>Viabilidad y sostenibilidad financieras</b>
<p><b>Viabilidad financiera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuáles son los costos estimados de:<ul style="list-style-type: none"><li>• diseño</li><li>• implementación</li><li>• operación</li><li>• seguimiento y aplicación de normas?</li></ul></li><li>• ¿Quién asume los costos?</li><li>• ¿Están garantizados los flujos de financiación y las inversiones?</li><li>• ¿Cómo se harán los pagos? ¿con qué frecuencia, dónde y por parte de quién?</li><li>• ¿Se pueden reducir los costos adaptando el diseño?</li></ul> <p><b>Sostenibilidad financiera e institucional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Se autofinancia el instrumento, por lo menos en el largo plazo?</li><li>• ¿Tienen los contratos un periodo de tiempo limitado, y si es así, qué ocurre después?</li></ul> <p><b>Adaptabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Seguirá funcionando el instrumento si cambian las circunstancias (p. ej. Precios, gobierno, tecnología, clima, condiciones climáticas extremas)? Si no, ¿puede ser fácilmente adaptable?</li></ul>

### ¿Cómo realizar la tarea 6B?

La plantilla 6B presenta una lista de verificación con preguntas para resolver. Varias de estas preguntas habrán surgido durante la formulación general del mecanismo y de escribir el documento de la tarea 6A. Es mejor discutir directamente con los actores y las instituciones involucradas acerca de qué es lo que se espera de ellas, qué modalidad funciona mejor para ellas, sus temores y preocupaciones y cómo podrían cambiarse las modalidades para abordarlos. Es esencial que los instrumentos se acoplen a los procedimientos normales de la institución o de las personas que se espera que participen. Por ejemplo, un cargo voluntario debería ser agregado a un pago regular que las personas ya hacen, y no tratarlo como un paso administrativo separado. En la tarea 6A, la formulación del mecanismo general incluía pensar acerca de una estructura administrativa y flujos

financieros. Sin embargo, cuando se repasa la lista de verificación y se discute con los actores, se podrían reconocer necesidades adicionales de información: p.ej. estimación de costos administrativos, la construcción de un modelo de administración más detallado, o la clarificación de las bases legales del instrumento. En este caso, podría ser útil regresar a la guía que ofrece la tarea 5C.

### **Tarea 6C. Doble verificación viabilidad, aceptabilidad, y compromiso**

*Al final de la tarea 6C se habrá confirmado que el instrumento es viable y aceptado, basado en la lista de verificación de la plantilla 6C. En caso contrario se habrá adaptado la propuesta.*

#### **¿De qué se trata esta tarea?**

Esta tarea tiene tres objetivos principales

- (i) Hacer doble verificación de la viabilidad – ¿realmente funciona o se ha pasado algo por alto, algún detalle decisivo?
- (ii) Asegurarse que el diseño y la estructuración, incluyendo los términos de lenguaje que se usan son aceptados en el contexto social y cultural.
- (iii) Confirmar que los actores clave están comprometidos a participar y apoyar la implementación del instrumento.

La mayoría del trabajo para lograr estos tres objetivos ya se ha realizado en los pasos anteriores. En la tarea 3C se hizo una verificación sobre qué tan compatibles y apropiadas son las oportunidades específicas para el contexto en cuestión.

Esto debería haber sido una buena garantía inicial que no se va a proponer algo completamente inaceptable o inviable. Después, en las tareas 5A y 5B y 6A y 6B se definieron y refinaron los aspectos más cruciales. La tarea aquí consiste en hacer una doble verificación que no se ha olvidado algo y resolver cualquier duda que quede. Las preguntas en la plantilla 6C sirven de guía para este propósito.



#### **¡Una redacción apropiada puede marcar la diferencia!**

Para las negociaciones y los arreglos contractuales en ECO-BEST, el uso de un lenguaje culturalmente aceptado fue importante. El término 'tarifa ecológica' era aceptable, pero 'tarifa de agua' no, ya que históricamente (por decreto real y ley nacional) las personas tienen derecho al agua.

En esta etapa puede ser necesario también llevar a cabo una evaluación más formal del impacto social, ambiental y/o sobre los medios de vida. Si esto es necesario o no, dependerá del grado de significancia de los efectos que se hayan detectado en la verificación de viabilidad en la tarea 6B. Las leyes y los sistemas administrativos/financieros dentro de los cuales se está implementando el instrumento también pueden determinar su necesidad, así como los requerimientos de alguna donación o instituciones financieras; y si es necesario, qué grado de detalle y respuesta es requerida. Dependiendo de los resultados de las evaluaciones de viabilidad e impacto, podrá ser necesario regresar a la tarea 6A, y modificar el diseño del instrumento. Por lo general, esto requiere agregar medidas de respuesta adecuadas: en otras palabras, planificar la forma de abordar los problemas encontrados.

## Plantilla 6C: Lista de verificación para evaluar la factibilidad y aceptación del instrumento



Criterios	¿Cómo se puede realizar esto?
<b>Efectividad ecológica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo exactamente y en qué rango de tiempo se pueden lograr los objetivos ecológicos?</li> <li>• ¿Cómo podemos asegurar que el logro de los objetivos ecológicos (p.ej. objetivos específicos de conservación de biodiversidad) será efectivo, oportuno y duradero?</li> <li>• ¿Podría sufrir el instrumento graves consecuencias negativas en caso de que haya condiciones cambiantes e incertidumbres?</li> <li>• Qué pasaría si...               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La motivación actual (intrínseca) de proteger la biodiversidad (p.ej. normas culturales, conexión espiritual o emocional) podría ser perjudicada por un instrumento económico ('motivation crowding') ¿Cómo se podría evitar esto?</li> <li>○ Los actores tienen incentivos equivocados, o hay efectos indirectos negativos (p.ej. si las comunidades aledañas protestan o si el proceso de producción en el sector agrícola se ve perjudicado) ¿Cómo se podría evitar o mitigar esto?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Consulta a expertos y análisis</p>
<b>Efectividad social, equidad y justicia social</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se consideran justas las consecuencias previstas para todos los actores?</li> <li>• ¿Quiénes ganarían con la implementación exitosa del instrumento? ¿quiénes podrían perder?</li> <li>• ¿Cuáles efectos negativos podrían ser esperados en grupos de actores, incluyendo las futuras generaciones? ¿Qué mecanismos podrían mitigarlos?</li> <li>• ¿Cuáles grupos vulnerables o marginados podrían verse indebidamente afectados (p.ej. mujeres, comunidades en condiciones de pobreza, minorías indígenas, personas sin posesión de tierra)?</li> <li>• ¿Cuáles derechos formales o informales de los grupos de actores podrían ser afectados (p.ej. derechos de acceso, derechos de uso de la tierra)?</li> <li>• ¿Es aceptado el instrumento en las condiciones socio-culturales locales? Esto incluye aspectos de la estructuración y los términos/lenguaje usados (p.ej. si se cambia el nombre, ¿se puede marcar la diferencia?)</li> </ul>	<p>Consulta a expertos Consulta a actores y talleres</p>
<b>Viabilidad política y legal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es aceptable el instrumento para distintos actores (tomadores de decisiones políticos, autoridades administrativas, dueños de empresas, grupos de conservación ambiental)?</li> <li>• ¿Tienen los tomadores de decisiones la autoridad para establecer el instrumento o es necesario involucrar entidades gubernamentales? Si es el caso, ¿cómo se manejará esto?</li> <li>• ¿Es el proceso de toma de decisiones detrás del instrumento lo suficientemente transparente para ser entendido por todos los actores?</li> <li>• ¿Está alineado el instrumento con los marcos legales y financieros relevantes (en los niveles nacionales y subnacionales)?</li> </ul>	<p>Consulta a actores y talleres</p>

## ¿Cómo realizar la tarea 6C?

La plantilla 6C presenta una lista de verificación con preguntas que abordan diferentes criterios de viabilidad y sugieren cómo evaluarlos. Algunos aspectos de la evaluación de viabilidad requerirán trabajo de escritorio y discusión del equipo del trabajo, para asegurarse que todos los aspectos se tienen en cuenta. Se puede hacer una lista con los aspectos que requieren una consulta adicional con los actores. Es de mucha importancia confirmar la amplia aceptación social y cultural con los actores. P.ej. personas clave tales como líderes comunitarios o religiosos, o profesores que conozcan los actores locales y sus normas, actitudes y las creencias que rigen la vida social.

El compromiso de los actores clave requiere contacto directo y constante, bien sea por medio de consultas individuales o en el marco de talleres. Los objetivos generales de un taller en esta etapa pueden ser:

- Presentar el borrador de la propuesta económica del instrumento y su justificación
- Presentar resultados adicionales que ayuden a demostrar el fundamento y la viabilidad de la propuesta
- Recibir retroalimentación sobre la viabilidad y necesidades de ajuste
- Asegurar el compromiso y acuerdo de cómo proceder con la planeación e implementación.

El diseño del documento realizado en la tarea 6A y complementado en la tarea 6B, sirve de base para la discusión, pero es necesario asegurarse que sea presentado en un formato que los participantes entiendan. Si es posible, repartir copias del borrador de la propuesta antes del taller, puede ayudar a que los participantes organicen sus ideas y pensamientos con antelación. Los participantes deben ser animados a pensar críticamente con respecto a los riesgos y a aportar sus perspectivas en aspectos que pueden salir mal y en cambios que deban ser considerados.

## Referencias seleccionadas y orientaciones adicionales para el paso 6

### Orientación en planeación y evaluación de viabilidad de instrumentos económicos.

#### Referencias completas

Young, M.D., Gunningham, N., Elix, J., Lambert, J., Howard, B., Grabosky, P. & McCrone, E. (1996): Reimbursing the future: an evaluation of motivational, voluntary, price-based, property-right, and regulatory incentives for the conservation of biodiversity. CSIRO Division of Wildlife and Ecology, the Australian Centre for Environmental Law, and Community Solutions Biodiversity Unit, Department of the Environment, Sport and Territories. (Tarea 6B) URL:

<http://www.environment.gov.au/archive/biodiversity/publications/series/paper9/chapter6.html> (accessed Juni 2020)

CFA – Conservation Finance Alliance (2014): Financiación Sostenible de Áreas Protegidas: Fondos Fiduciarios para la Conservación y Proyectos Ventajas Comparativas. (Tarea 6A) (Español)

<https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/5c61bc03c83025e302c513e5/1549909028473/CFA+Comp+Advantage-Sp-VF.pdf>

CFA – Conservation Finance Alliance (2008): Business Planning for Protected Areas, Gland. (Inglés)

<https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/5e728a4e1e6cc747e7cdbdc2/1584564815888/Conservation+Finance+Framework+March+2020.pdf>



Baéz et al. (2014): Plan de negocios para áreas protegidas. PNUD. República Dominicana. (Tarea 6A) (Español)

[https://www.academia.edu/17483821/Planes\\_de\\_negocios\\_para\\_%C3%A1reas\\_silvestres\\_protegidas?auto=download](https://www.academia.edu/17483821/Planes_de_negocios_para_%C3%A1reas_silvestres_protegidas?auto=download)