

Paso 7: Planificación de la implementación

Finalmente, el instrumento está listo para ser puesto en marcha. Este paso implica la formulación de un plan de acción, preparación y firma de los acuerdos formales necesarios y la entrega a los socios implementadores. Los resultados esperados al finalizar este paso son:

- *Un plan de acción para la implementación desarrollado, incluyendo un sistema de seguimiento de avances e impactos.*
- *La responsabilidad para la implementación es asumida por la institución, agencia o grupo líder acordado.*
- *Cualquier acuerdo o contrato formal requerido para proceder con la implementación está firmado.*
- *Se habrá hecho un reporte y evaluación del proceso paso a paso*

A partir de ahora, los actores clave para el instrumento deben asumir gradualmente la administración y organización del proceso de implementación y luego mantener el instrumento en funcionamiento. Aquí se hace referencia a dichos actores como "socios implementadores". Lo ideal sería que el Paso 7 ya estuviera dirigido o por lo menos coordinado por los socios implementadores. Al finalizar este paso, los socios implementadores deben asumir la total responsabilidad. El equipo de trabajo del proyecto y las instituciones y agencias que usted representa adoptarán entonces un rol de facilitación para apoyar la implementación. Pasar de un rol dirigente a un rol de facilitación puede significar la pérdida de control, dado que los procesos políticos tienen su propio ritmo, pero esto en última instancia aumenta la posibilidad de una implementación y cambio sostenible y autogobernados.

La facilidad con que se transfieran las responsabilidades a los socios implementadores dependerá de lo bien que se hayan comprometido en todo el proceso. Al involucrarlos como participantes directos, se habrá tenido que asegurar su estrecha cooperación, apoyo y aceptación. En caso contrario, sin su compromiso, es poco probable que el instrumento sea aceptado, viable o sostenible en la práctica.

Tarea 7A. Desarrollo de un plan de acción

Al finalizar la Tarea 7A usted y los socios implementadores habrán desarrollado un plan de acción para implementar el instrumento. Este deberá i) detallar las tareas a ser realizadas y los hitos a ser alcanzados; ii) identificar los actores responsables de llevarlas a cabo y un cronograma para su entrega; y iii) especificar los medios con los cuales se hará seguimiento a los avances.

¿De qué se trata esta tarea?

El diseño básico y la estructura del instrumento se recopiló en la Tarea 6A, y las modalidades más detalladas y procedimientos se especificaron en la Tarea 6B. Ahora es necesario convertir todo esto en un plan de acción concreto, para mostrar cómo será implementado en la práctica. Este plan puede servir de medio para compartir información con actores clave a cerca de actividades a ser realizadas y sus resultados esperados. También demostrará a posibles

financiadores y donantes que se ha pensado y formalizado un plan de implementación claro y lógico.

La mayoría de los planes de acción incluirán algunos o todos los siguientes elementos:

Detalles esenciales	Información útil
<ul style="list-style-type: none"> • El/los objetivo(s) del instrumento y los resultados esperados • Acciones para establecer y operar el instrumento • Cronograma de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable(s) de realizar las actividades • Metas, indicadores e hitos de logros • Presupuesto • Plan de seguimiento

Como mínimo el plan de acción debería presentar el objetivo y los resultados esperados, las actividades y el tiempo requerido para lograrlas. Sin embargo, la mayoría de los planes de acción también incluyen hitos y metas y especifican lo que necesita hacerse y por parte de quien. Esto permite verificar que todo vaya por el camino previsto una vez inicie la implementación. También es una práctica usual adjutar un presupuesto al plan de acción e indicar las fuentes de financiamiento. Esto asegura que el plan de acción no es solamente una lista de deseos.

Como se muestra en los ejemplos abajo, los planes de acción suelen estar integrados en procesos más amplios de política, planeación o gestión de la conservación o el desarrollo. Esto ofrece una fuente adicional —y usualmente muy necesaria— de apoyo (y muchas veces presupuesto) para el desarrollo de instrumentos económicos y los vincula al logro de resultados más amplios de conservación y desarrollo.

El ejemplo 1. en el recuadro abajo ilustra como los elementos básicos de un plan de acción fueron presentados en una estrategia de financiación sostenible y plan de acción para tres Áreas Marinas Protegidas en la región Andaman en Tailandia.

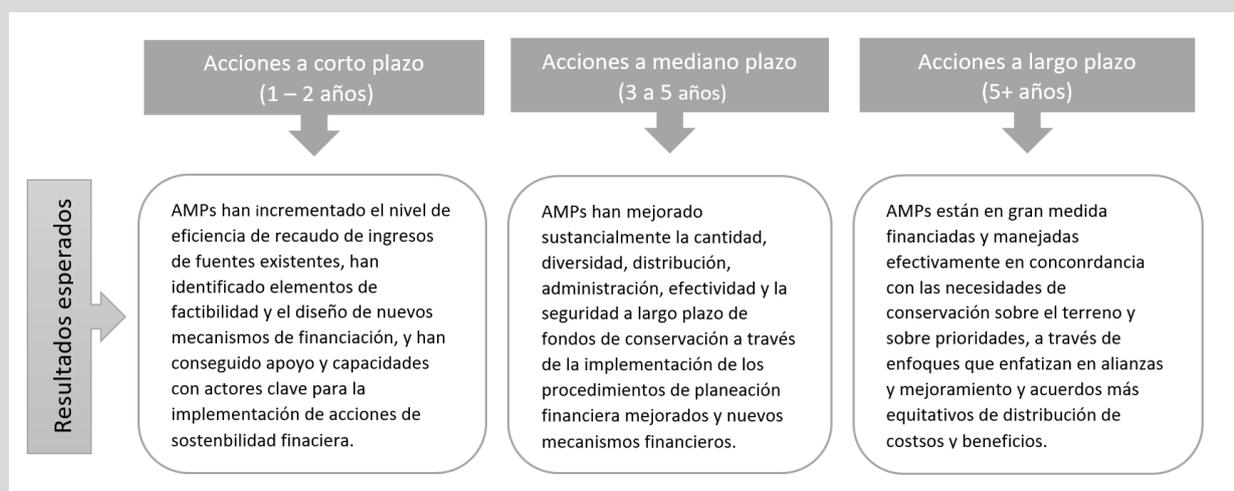
Ejemplo 1: Desarrollo de una estrategia financiera sostenible y un plan de acción para las áreas marinas protegidas Andaman, Tailandia (Nabangchang et al. 2012)

En el 2012, una **estrategia financiera sostenible y un plan de acción** fueron desarrollados para tres áreas marinas protegidas (AMP) en la región Andaman de Tailandia: Lanta, Similan y Surin. Esto con el fin de ayudar a los planificadores y administradores a asegurar recursos financieros y a establecer incentivos para el beneficio económico local y apoyo a la conservación. Se estableció a través de un proceso de trabajo de campo llevado a cabo en los tres parques nacionales. Incluyó una amplia investigación y consulta con el departamento de parques nacionales, conservación de vida silvestre y plantas, comunidades locales de pescadores, operadores de turismo y otros actores.

En un **nivel estratégico**, el objetivo general era 'mejorar la sostenibilidad financiera de los Parques Marinos Nacionales de las islas Lanta, Similan y Surin asegurando que se disponga de suficientes recursos financieros, que se gasten con prudencia y se administren con eficiencia para permitir un manejo eficaz del AMP y la conservación de la biodiversidad'. Se destacaron cuatro áreas de necesidades y oportunidades financieras: mejoramiento de los ingresos existentes; desarrollo de nuevos mecanismos financieros, fortalecimiento de la planificación financiera; y administración de nuevas fuentes de fondos. A su vez, se identificaron doce instrumentos como factibles, apropiados y aceptables.



La sección del **plan de acción** del documento contenía una lista de las acciones a corto, mediano y largo plazo que serían llevadas a cabo para establecer y desarrollar cada uno de estos instrumentos y establecía los resultados esperados.



Uno de los principales instrumentos seleccionados para el logro de estos resultados fue el establecimiento de un **Fondo Fiduciario para la Conservación de los Parques Nacionales Marinos**. Este fondo tendría dos funciones 1) proveer un mecanismo para recibir, retener y asignar recursos financieros para el manejo efectivo de las AMP; 2) administrar las donaciones y los ingresos compartidos a las ONGs y a las comunidades para financiar la promoción de actividades de protección marinas y costeras.

Se propuso el diseño y la estructura generales del Fondo Fiduciario propuesto – incluyendo sus beneficiarios, fuentes de financiación, acuerdos administrativos y la organización institucional – usando procesos similares a los descritos en los pasos 5 y 6 de esta guía. Las acciones requeridas para establecer y mantener el Fondo Fiduciario fueron listadas:

<p>Acciones a corto plazo (1-2 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar la solicitud de fondos iniciales al Departamento de Parques Nacionales y a otros posibles contribuyentes, incluidos el sector privado y los donantes externos • Examinar las disposiciones jurídicas y las necesidades de los procedimientos de establecimiento, funcionamiento y desembolso del fondo fiduciario • Realizar consultas sobre las opciones de fondos fiduciarios • Llevar a cabo estudios detallados de diseño y factibilidad • Discutir y negociar acuerdos de asignación de fondos para ingresos existentes y propuestos • Desarrollar un manual de operaciones • Desarrollar un sistema de manejo financiero del fondo • Desarrollar formatos de propuestas, seguimiento y reporte • Establecer sistema de seguimiento
<p>Acciones a mediano plazo (3 a 5 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar y presentar enmiendas legales si es necesario • Fondo fiduciario legalmente establecido • Establecer cuenta bancaria y otros sistemas de manejo financiero • Asegurar los fondos iniciales • Contratar personal y establecer la unidad de manejo/administración

	<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar la junta directiva • Establecer un grupo de asesoría técnica • Preseleccionar y contratar a posibles proveedores de servicios • Desarrollar y aprobar plan de trabajo anual y a mediano plazo • Publicitar y promocionar el fondo con beneficiarios y donantes potenciales • Hacer el lanzamiento de convocatoria de solicitudes • Iniciar el desembolso de fondos • Iniciar procedimientos de seguimiento, reporte y auditoría
Acciones a largo plazo (5+ años)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar periódicamente seguimiento y evaluación, reportes y auditoría • Revisar y modificar el enfoque y las operaciones del fondo si es necesario • Examinar, revisar y modificar el enfoque y las operaciones del fondo según sea necesario

El ejemplo 2. muestra como fueron incorporados los detalles de metas, hitos y responsabilidades en una estrategia a 5 años y en un plan de acción.

Ejemplo 2: Establecimiento de objetivos e indicadores para implementar incentivos locales de conservación en la Reserva de la Biósfera del bajo Amu Darya, Uzbekistan (Emerton 2010b)

En el 2011 fue creada la Reserva de la Biósfera del delta del Amu Darya en Karakalpakstan en el noroccidente de Uzbekistan. Un plan de negocios a 5 años fue desarrollado para asegurar fondos e incentivos de conservación local para hacer posible la implementación del Plan de Manejo del Área Protegida.

Se identificaron tres tipos de incentivos de conservación comunitarios: 1) concesiones y arrendamientos administrados localmente para realizar actividades de manejo sostenible de la tierra y otros recursos, 2) desarrollo de actividades de ecoturismo, y 3) un sistema de premios/galardones para reconocer y premiar las buenas prácticas de conservación. Se especificaron cuatro grandes etapas de actividades para establecer y operacionalizar estos instrumentos y se definieron sus respectivos resultados esperados. El objetivo era darle una idea a las autoridades de la Biosfera sobre lo que había que hacer dentro de un marco de tiempo determinado para mejorar la participación de las comunidades locales en la conservación y cuáles serían sus beneficios.

Etapas de actividades		Resultados esperados
1	Estudios científicos, sociales y financieros/ de mercadeo	Áreas adecuadas para concesión son identificadas y mapeadas. Actividades apropiadas de turismo son identificadas y planeadas
2	Formalización de términos y condiciones para concesiones, arrendamientos y el sistema premios/galardones	Acuerdo oficial de términos y condiciones de concesiones, arrendamientos y el sistema de premios/galardones completo
3	Implementación del sistema de concesiones, actividades turísticas y premios/galardones	La población local participa y se beneficia las concesiones, actividades turísticas y el sistema de premios/galardones
4	Prestación de asesoría técnica y de mercadeo para las comunidades locales que participan en las concesiones y actividades turísticas	Las comunidades locales se benefician de la prestación apropiada de asesoría técnica y de mercadeo para permitir y maximizar la generación de ingresos

A continuación, se planificaron las medidas concretas necesarias para establecer y poner en funcionamiento cada uno de los tres grupos de instrumentos. Se especificaron cronograma y responsables para cada acción, al igual que se definieron objetivos e hitos. El objetivo era dejar claro a todos los actores involucrados cuál sería su rol y cuándo sería requerida su participación en actividades clave. Vale la pena mencionar la importancia del plan de acción para asegurar el apoyo de los actores y su participación activa. Por ejemplo, con relación a las concesiones y arrendamientos a las comunidades, se identificaron las siguientes acciones, resultados, cronogramas y responsabilidades:

Acciones	Fecha	Objetivo	Hitos	Responsable
Usar SIG, mapeo y estudios ecológicos para identificar áreas potencialmente adecuadas para concesiones comunitarias	2011	Áreas adecuadas para concesiones comunitarias identificadas y mapeadas	Concesiones mapeadas para finales del 2011	Autoridades de la Reserva de la Biósfera
Realizar consultas con la comunidad y análisis de viabilidad financiera para determinar las actividades y zonas potencialmente adecuadas para las concesiones comunitarias				
Formalización de términos y condiciones para concesiones, arrendamientos comunitarios	2011-12	Acuerdo oficial de términos y condiciones de concesiones, arrendamientos	La redacción de términos y condiciones será iniciada a mediados de 2011 y concluida a mediados del 2012	Autoridades de la Reserva de la Biósfera, con apoyo de autoridades locales y otras agencias relevantes
Asignar concesiones y arrendamientos en la Zona Económica de Transición	2012-15	Concesiones y arrendamientos en la Zona Económica de Transición asignados a las comunidades locales	Las primeras concesiones y arrendamientos son asignados para el final del 2012; nuevas asignaciones serán realizadas cada año a partir de dicha fecha.	
Ofrecer asistencia técnica y asesoría a los concesionarios en el uso sostenible de la tierra y demás recursos y para mercadeo y oportunidades de generación de valor agregado	2012-15	Concesionarios cuentan con asistencia técnica y asesoría en mercadeo	La asistencia y asesoría inicia al finalizar el 2012, y continúa cada año a partir de dicha fecha	Autoridades de la Reserva de la Biósfera, con apoyo de agencias relevantes
Proporcionar seguimiento y control continuos de que los usos de la tierra y los recursos se llevan a cabo según lo acordado	2012-15	Los usos de la tierra y los recursos se llevan a cabo sosteniblemente, de acuerdo a los términos y condiciones	Línea de base levantada a mediados del 2012, sistema de seguimiento establecido para finales del -2012, seguimiento y reporte de actividades continúa cada año a partir de dicha fecha	
Investigar posibilidades de extender el rango de uso sostenible de la tierra y los recursos que puedan ser llevadas a cabo en las concesiones otorgadas a las comunidades	2011-15	Acuerdo para el desarrollo posterior basado en los usos de la tierra y los recursos establecidos en las concesiones.	Diagnóstico y estudios de viabilidad llevados a cabo al final del 2011. Nuevos usos identificados y que pueden ser aplicados bajo los términos de las concesiones para finales del 2012	Autoridades de la Reserva de la Biósfera, con apoyo de autoridades locales

El plan de acción resultante constituyó la sección final del plan de actividades de la Reserva de la Biosfera para 2011-2015. La idea era que cada año se tradujera en objetivos trimestrales y se incorporara al plan de gestión anual de la Reserva de la Biosfera.

Como se ha visto, un plan de acción debería ir más allá de listar lo que es necesario para establecer y operar un instrumento en particular y debería dar una idea de los resultados esperados. Generalmente también especificará metas medibles, indicadores e hitos a ser alcanzados dentro de un marco de tiempo dado. Así ayudará en el seguimiento de que todo marche de acuerdo a lo planeado. El **seguimiento** (monitoreo) mide avances, informa decisiones que aumentarán la probabilidad de alcanzar los resultados esperados y mejora la rendición de cuentas, el aprendizaje y la comunicación. Contar con un sistema de seguimiento y monitoreo apropiado desde el principio puede mejorar de forma significativa la credibilidad del instrumento y fortalecer la confianza y compromiso de los actores clave.

El seguimiento puede realizarse a un nivel muy básico para supervisar el progreso en general con relación al plan de trabajo y el presupuesto. Esto puede ser un requerimiento del inversionista, donante, el acuerdo, contrato o la regulación bajo la cual el instrumento está siendo financiado o implementado. Algunos tipos de instrumentos van más allá y exigen el cumplimiento de estándares particulares o regulaciones: p.ej. esquemas de compensaciones de carbono verificados y certificaciones acreditadas de esquemas; pagos por servicios ambientales voluntarios u obligatorios, ejecución de concesiones de tierras o funcionamiento de instalaciones y servicios de áreas protegidas; o entrega de contratos de producción o comercio. En esos casos, puede ser necesario que un tercero independiente supervise y verifique los avances y/o el cumplimiento.

Algo sobre lo que muchas veces es especialmente importante de hacer seguimiento (pero más difícil de realizar que el seguimiento de actividades, resultados, hitos y presupuesto de gastos) es la medida en que el instrumento ha sido adoptado y aceptado por los principales participantes y está logrando los impactos o resultados para los que fue diseñado.

Existe con frecuencia la necesidad de demostrar (a los financiadores, inversionistas o tomadores de decisiones de política) que el instrumento que se está implementando ha sido exitoso y efectivo desde el punto de vista de la conservación o el desarrollo. En una forma muy similar, muchos instrumentos son elaborados sobre hipótesis no comprobadas o que han sido efectivas en otros contextos o suposiciones sin fundamento: p.ej. si se cambian los usos del suelo aquí, se mejorarán los servicios ecosistémicos hidrológicos allá; o los PSA pueden reducir la pobreza al mismo tiempo que se reduce la degradación de los bosques. Sólo cuando el instrumento se ha puesto a prueba se pueden verificar estas teorías. El ejemplo 3. del recuadro abajo describe los indicadores y métodos que fueron usados para hacer seguimiento de este tipo de impacto y cadenas de causalidad para un esquema piloto de PSA en Vietnam.

Ejemplo 3: Seguimiento del pago por servicios ambientales forestales en la provincia de Lam Dong, Vietnam (Winrock International 2011).

En el 2006, se inició un mecanismo de financiación sostenible basado en Pagos por Servicios Ambientales (PSA) en la provincia Lam Dong, Vietnam. Fue diseñado explícitamente para mantener la biodiversidad, al mismo tiempo que se generan ingresos para los propietarios de los bosques, por consiguiente ayudando a reducir la pobreza rural. El mecanismo incluyó la canalización de pagos hechos por los beneficiarios de los servicios ecosistémicos del bosque (sobre todo empresas de energía hidroeléctrica y compañías abastecedoras de agua) a las comunidades rurales y a los propietarios de bosque (incluyendo Áreas Protegidas, compañías comerciales y empresas estatales).

Este fue el primer PSA establecido y operacionalizado en Vietnam y tenía por objetivo estimular e informar el desarrollo de acuerdos similares en todo el país. Por lo tanto, era de particular importancia poder demostrar qué tan bien se habían alcanzado los objetivos propuestos. Varios sistemas fueron establecidos para hacer seguimiento de los impactos del esquema, cubriendo aspectos clave que deben abordarse y comprobando los supuestos subyacentes -en particular la mejora de los ingresos y los medios de vida de los propietarios de los bosques que los motivaría a aumentar la protección del bosque, y a su vez mejoraría los servicios ecosistémicos hidrológicos y de la biodiversidad-.

Así, se solicitó a propósito a una amplia gama de participantes que ayudaran a recolectar información de seguimiento. Esto con el fin de promover la aceptación y crear conciencia, así como para hacer uso de sus diferentes mandatos, habilidades y áreas de conocimiento.

Area de cambio	Indicadores medidos	Medios de recolección de datos	Realizado por
Ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Avances hacia los objetivos establecidos, resultados y actividades (de acuerdo al plan de trabajo) Desembolso de la financiación del proyecto (según el presupuesto) 	Informes y registros del proyecto	USAID/Winrock International (donante y ejecutor del proyecto)
Protección de bosques	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo que los propietarios de bosques dedican a las actividades de patrullaje y manejo Número de infracciones y multas Pagos a los propietarios de bosque 	Revisión mensual de registros y reuniones de la comunidad	Personal de protección asignado por las organizaciones de propietarios de bosques
Procedimientos de contratación & pagos	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos de contratación Desembolso de pagos Número de beneficiarios Monto del pago 	Revisión trimestral de registros financieros, informes de avance	Fondo de Desarrollo para la Protección de Bosques
Medios de vida del hogar Amenazas forestales y estado de los bosques	<ul style="list-style-type: none"> Pagos recibidos Cambio en los ingresos del hogar Rol del PSA en los ingresos del hogar Incidencia de pobreza Número de arrestos por tala ilegal Área de bosque y calidad 	Encuesta socioeconómica única de propietarios de bosques (hogares, parques nacionales, compañía de viveros) y beneficiarios (empresas de energía hidroeléctrica, suministro de agua, turismo); revisión de literatura; entrevistas a informantes/expertos clave	Consultores contratados por Winrock International
Servicios de regulación hídrica & conservación de suelo	<p>Descarga de agua y producción de sedimentos de tipos representativos de uso de la tierra/vegetación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bosques perennes Bosques de pino Sistemas agrícolas mixtos Sistemas agrícolas intensivos 	Mediciones diarias de cuatro estaciones en subcuencas de la cuenca de Da Nhim	Grupo de trabajo técnico y departamento de recursos naturales y ambiente de la provincia Lam Dong

Cómo realizar la tarea 7A

Aunque existen muchos métodos diferentes para desarrollar un plan de acción, siempre es deseable – y usualmente absolutamente esencial- asegurarse que representantes de los principales actores participen en su elaboración. Sin su aporte y apoyo puede resultar bastante difícil poner en práctica el plan. Como mínimo deberían estar familiarizados con su contenido y estar de acuerdo con él. De forma ideal, deberían ser estos actores quienes lideren el desarrollo del plan de acción y se apropien de él, mientras que usted o el equipo de trabajo del proyecto asumen un rol de apoyo y asesoría.

Seguir la estructura del plan de acción del Ejemplo 1 puede ser de utilidad.

Tarea 7B. Desarrollo de un acuerdo y entrega a los socios implementadores

Al finalizar la tarea 7B, los socios implementadores habrán llegado a un acuerdo vinculante (p.ej. un contrato) y habrán asumido la implementación y operación del instrumento

¿De qué se trata esta tarea?

En el paso 6 se elaboró y documentó el diseño detallado de los procedimientos clave del instrumento y se aseguró el compromiso para proceder de los actores clave: esencialmente un acuerdo de convertirse en los socios implementadores. En la tarea 7A se trabajó de la mano con los socios implementadores para desarrollar un plan de acción detallado y se identificó un sistema de seguimiento y procedimientos. Ahora los acuerdos necesitan ser formalizados.



Incluso un acuerdo que no sea legalmente vinculante, puede requerir un formato escrito!



สมาคมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนครศรีธรรมราช สอ.ส.น.ต.
Association of NST Environmental Conservation ANEC

Certificado de acuerdo para la subcuenca Thadee

Fondo de Pago por Servicios Ecosistémicos

Certificado Número : _____ Fecha (Día).....(Mes).....(Año).....

Este acuerdo voluntario se establece entre la Asociación de Nakorn Si Thammarat Conservación Ambiental (ANEC) como pagador de la cuota ecológica y el/la presente, (nombre completo): _____ con número de identificación _____, como un(a) proveedor(a) de servicios ecosistémicos.

Confirmando que poseo los derechos de propiedad sobre el predio situado (número de propiedad _____ y dirección): _____(vereda/localidad/ciudad).....(subdistrito).....(distrito).....en la Provincia Nakorn Si Thammarat.

Este predio está siendo usado actualmente para:

- Propósitos residenciales y/o propósitos agrícolas

A través del presente contrato me comprometo voluntariamente a unirme a ANEC para mantener un total de área de(ha) para almacenamiento de escorrentía y estabilización de suelo, con el fin de contribuir a reducir los riesgos de inundación y sequía en la subcuenca media del río Thadee. Me comprometo voluntariamente a:

- Mantenimiento del área especificada arriba para infiltración de agua
 Incrementar o mantener el cultivo de árboles con raíces profundas

Mi compromiso es por el período de (mes).....(año)..... hasta (mes).....(año).....(inclusive).

A cambio de esto, ANEC me pagará (\$)..... Entiendo que este acuerdo no es legalmente vinculante pero sirve para demostrar que apoyaré la iniciativa de ANEC para reducir los riesgos de inundación y sequía en Nakorn Si Thammarat.

Firma del destinatario

(Proveedor/a del Servicio Ecosistémico en

La provincia NST)

Firma del pagador

(Administrador del Fondo PSE

Subcuenca del río Thadee, ANEC)

Algunos instrumentos no requieren necesariamente la negociación de un acuerdo en el estricto sentido de la palabra, por ejemplo, en el otorgamiento de premios y reconocimientos, adjudicar un subsidio ambiental, actividades de ecoturismo o el mercadeo de productos naturales. Aun así, los participantes usualmente necesitan ponerse de acuerdo sobre aspectos estratégicos o prácticos (p.ej. asegurar el apoyo financiero o técnico) y tal vez sobre qué hacer si los planes cambian o las promesas no se mantienen. Algún tipo de acuerdo formal será con frecuencia necesario, tal como el registro legal de una entidad o la firma de un contrato con un intermediario financiero.



Un instrumento muchas veces requiere de procedimientos formales y/o arreglos contractuales!

En Thadee, el establecimiento de un esquema de PSA hídrico incluyó dos actos administrativos formales:

- el reconocimiento oficial del comité de la subcuenca del río Klong-Thadee por parte de la representación provincial del ministerio de medio ambiente.
- el registro de la Asociación de Conservación Ambiental Nakhon Si Thammarat como persona jurídica en el registro provincial, firmada por el gobernador, incluyendo el permiso oficial para hacer uso del nombre de la provincia en el nombre de la asociación y una lista de actividades específicas y los miembros del comité ejecutivo.

Después se especificaron los acuerdos contractuales para hacer los pagos a las comunidades y los propietarios de tierra a cambio de actividades ecológicas.

Otro tipo de instrumentos obviamente requieren algún tipo de acuerdo formal vinculante entre las diferentes partes involucradas: por ejemplo, la mayoría de los esquemas de PSA requieren un acuerdo formal vinculante o contrato. El eco-etiquetado o la certificación requiere que se mantengan estándares de producción particulares, y la financiación de créditos implica acuerdos entre el receptor y el prestamista. En la mayoría de los casos, un documento formal escrito es requerido, en el cual esté claro y absolutamente estipulado el propósito y los detalles del instrumento, donde se establecen los derechos y responsabilidades y salvaguarda los intereses de todas las partes. Esto puede ser un acuerdo marco o general como una carta de intención, un memorando de entendimiento (MDE), o un plan de gestión conjunta; o puede ser un contrato específico de compensación por conservación con actores individuales, un esquema de certificación, un contrato de venta, un acuerdo de distribución de ganancias etc. En algunos casos un acuerdo marco será el primer paso, seguido por una serie de contratos más específicos.

Comúnmente el formato y los términos de este tipo de acuerdo estarán fijados, y se extenderán mas allá del control de los participantes o del instrumento. Los microcréditos y contratos de préstamos, por ejemplo, cumplirán con los requerimientos de la institución crediticia; los estándares de certificación y eco-etiquetado con frecuencia estarán basados en criterios predeterminados; y los contratos de gestión conjunta, concesiones y arrendamientos estarán normalmente estandarizados para todas las áreas protegidas. En estos casos, su rol principal es

facilitar el intercambio de información, brindar asesoría y de ser necesario apoyar al actor local a entender y cumplir con los requerimientos del acuerdo que se está celebrando.



Instituciones fuertes y una efectiva capacidad de organización comunitaria son vitales

En Pang-Mao, la habilidad de la comunidad de organizarse y autogestionarse fue una condición crucial para la colaboración exitosa con el banco agrario. Los representantes del banco manifestaron abiertamente que los retos logísticos y administrativos en el esquema de Banco de Árboles (p.ej. marcar y registrar árboles, conformar un comité, nombramiento de dirigentes) tenían en parte por objeto poner a prueba la capacidad de la comunidad para organizarse eficazmente. Dado que esto funcionó, estaban dispuestos a discutir sobre apoyo y colaboración adicional.

En el caso de un contrato o acuerdo completamente nuevo para la implementación de un instrumento, un acuerdo escrito puede ser formulado basándose en el documento de diseño, el estudio de factibilidad y la evaluación de impacto. En esta etapa debe comprobarse que las disposiciones y mecanismos de este acuerdo son plenamente coherentes con la práctica consuetudinaria y el derecho moderno (y que pueden ser aplicados por estos). El borrador del acuerdo puede ser discutido por los socios implementadores y ajustado y desarrollado según sea necesario. La plantilla 7B contiene una lista de verificación de los componentes de un contrato para ayudar con esta tarea. Es posible que se requiera asesoría jurídica para asegurarse que los derechos de todos los firmantes son respetados y que no existen errores legales o inconsistencias.

Hay tres aspectos particularmente importantes a enfatizar en un acuerdo:

- **Acuerdos de distribución de costos y beneficios** se refieren a quién tiene derecho a obtener beneficios de los ingresos, rentas u otras ganancias generadas por el instrumento, y quién debe incurrir en los gastos de su aplicación. Esto debe ser claramente especificado, basado en el trabajo que se realizó en la tarea 5B. Esto incluye acordar quién incurrirá en qué costos (o recibe qué beneficios) y en qué proporción, en qué tiempo, y en cuál forma serán asignados. En algunos casos, un acuerdo suplementario más formal podrá ser necesario o incluso requerido por la ley: p.ej. en bioprospección y en la distribución justa y equitativa de beneficios derivados de recursos genéticos. En algunos casos los acuerdos de distribución de costos y beneficios pueden ser incorporados en el acuerdo. En otros casos, especialmente donde los acuerdos son complejos o involucran ingresos y costos nuevos de grandes dimensiones, un contrato o un acuerdo a parte podría ser necesario.
- **Acuerdos de manejo y mitigación** se refieren a quiénes son responsables de gestionar los posibles impactos negativos ambientales, sociales y en los medios de vida que cause el instrumento, y que salvaguardas o acciones se espera que sean implementadas. Los detalles de diseño elaborados en la tarea 6B y el plan de acción y seguimiento de la tarea 7A habrán determinado si este tipo de disposiciones son necesarias y, en tal caso, qué implicarían. El acuerdo necesitará i) incluir cualquier plan de manejo o mitigación social, ambiental, ii) especificar quien es responsable de implementarlo y iii) detallar los medios a través de los cuales se verificará el cumplimiento y se aplicarán las normas y penalidades en caso de

incumplimiento. En muchos casos, habrá que elaborar un contrato o acuerdo separado con el o los actores específicos responsables de la gestión, la mitigación o las salvaguardias.

- Con respecto al segundo punto, los acuerdos contractuales deberían especificar qué ocurre en el caso de dificultades imprevistas o efectos negativos no deseados, incluyendo opciones para **adaptar o poner fin** al instrumento. Por ejemplo, los pagos directos dentro de un esquema de PSA son usualmente otorgados a propietarios de tierras por actividades de las cuales se espera mejorar la biodiversidad (p.ej. patrullas comunitarias para evitar la caza ilegal). Si estas actividades no se realizan apropiadamente y los efectos deseados no ocurren, entonces los pagos tienen que ser suspendidos o los términos de pago deben ser ajustados.

Cómo realizar la tarea 7B

De manera ideal, los socios implementadores habrán asumido el liderazgo, de tal forma que se habrán culminado las tareas del equipo de trabajo del proyecto y se podrá hacer entrega del proceso de implementación con el plan de acción completo. Con frecuencia, sin embargo, el equipo de trabajo estará aún activamente involucrado en formalizar el compromiso entre los socios implementadores y otros actores involucrados.

La negociación y eventualmente la firma de acuerdos puede ser un proceso largo y complicado. El camino para lograr esto incluye la Tarea 6B, en la cual se debió haber logrado la aceptación de los actores clave. De hecho, se remonta aún más atrás, a las consultas y debates o incluso a las actividades de lobby durante el Paso 5 cuando se preparó una propuesta viable y factible.

De este punto hasta que un contrato sea finalmente firmado pueden pasar meses o años. Mucho más que antes, el proceso durante la fase de negociación necesita de líderes y personajes fuertes. El éxito dependerá de que el equipo de trabajo presente una propuesta viable y factible, pero también del empoderamiento y compromiso de los socios implementadores. Como en todos los procesos políticos, un momento oportuno y ventanas de oportunidad pueden jugar un papel primordial. (p.ej. elecciones políticas, desastres o eventos que resaltan la necesidad de un cambio). Cuando se empezó con la Tarea 6B, las negociaciones debieron estar lo suficientemente avanzadas para enfocarse en fijar los detalles, compilándolos en un documento formal, y luego firmándolo. La plantilla 7B ofrece una lista de verificación de componentes de un contrato que pueden ayudar a definir el acuerdo y asegurarse de que no se han olvidado aspectos cruciales. Por supuesto, un abogado deberá revisar todos los acuerdos antes de su firma.

Plantilla 7B: Lista de verificación de componentes de un contrato (adaptado de UNEP, 2008)

Contexto y forma

- *Un título para el acuerdo*
- *Fechas de inicio y finalización*
- *Detalles del área física a la cual contribuirá el contrato*
- *Detalles de los actores y direcciones*
- *Objetivos del acuerdo*
- *Definiciones (p.ej. medidas de conservación, pagos, propietario de predio, etc.)*
- *Plazo del contrato*
- *Descripción de los derechos legales de cada parte (p.ej. Bajo cuáles condiciones se puede suspender el contrato, derechos de verificación)*
- *Firma de las partes (debe ser mayor de edad, o contar con la autorización requerida)*



Acciones y responsabilidades de las partes

- Defina y establezca claramente las acciones a ser llevadas a cabo por cada parte (quienes protegen, quienes se benefician, quienes degradan, intermediario, otros)
- Defina las responsabilidades de cada parte y especifique bajo qué circunstancias se cumplen las condiciones del contrato, teniendo en cuenta criterios pertinentes como la equidad, ausencia de fugas, etc.
- Defina los términos de pago: tipo de pagos (p.ej. en efectivo, en especie, asistencia técnica), tiempos (p.ej. horario, cronograma)
- Términos de los pagos: tipo de pagos (p.ej. efectivo, en especie, asistencia técnica) cronograma (p.ej. un plan de trabajo), destinatario(s)
- Acuerde las funciones entre los terceros
- Clarifique cómo serán manejados los riesgos o pérdidas inevitables (p.ej. relacionados con eventos naturales) y la forma en que se compartirá este riesgo entre las partes.
- Garantías (p.ej. garantías que los actos o condiciones específicos son verdaderos o sucederán)

Acuerdos de distribución de costos y beneficios

- Especifique la forma en que los ingresos, rentas u otras ganancias generadas por el instrumento serán propiedad de los actores y/o se repartirán entre ellos
- Especifique los propósitos para los cuales serán utilizados los ingresos compartidos y los acuerdos administrativos
- Especifique cómo los costos y gastos de la implementación del instrumento serán cubiertos y/o compartidos entre los actores

Planes de manejo y mitigación

- Diseñe algún plan social, ambiental u otro plan de manejo o mitigación que acompañe el instrumento
- Especifique los actores responsables de la implementación de los planes de manejo o mitigación y sus roles y responsabilidades, incluyendo la financiación
- Especifique los medios por los que se hará seguimiento y aplicará el cumplimiento, y las sanciones por incumplimiento

Seguimiento y cumplimiento

- Requerimientos de seguimiento
- Verificación de requerimientos
- Consecuencias en relación a transgresiones de los acuerdos (p.ej. sanciones, castigos)
- Acciones a ser tomadas en circunstancias imprevistas
- Normas de modificación y adaptación del contrato
- Razones válidas para la terminación del contrato

Tarea 7C. Reporte y evaluación del proceso y del instrumento

Al finalizar la Tarea 7C, se habrá presentado un reporte sobre las experiencias y lecciones aprendidas del proceso. En una etapa posterior, se revisará el proceso de implementación y la efectividad del instrumento que se puso en marcha.

¿De qué se trata esta tarea?

La tarea reporte y evaluación del proceso, en el sentido estricto de la palabra, no forma parte o es necesaria para la implementación de un instrumento. Sin embargo, un reporte es con frecuencia requerido por quienes financiaron el proyecto o quienes encargaron el proyecto o estudio. Además, revisar las diferentes etapas y actividades del proceso puede ser muy útil, en combinación con la identificación de experiencias y lecciones aprendidas, que a su vez pueden ser usadas para formular recomendaciones para mejorar el proceso o el diseño del instrumento. Formular este tipo de lecciones aprendidas y recomendaciones a veces hace parte de los requerimientos del reporte y en todo caso es una actividad muy importante que ayuda al equipo de trabajo y a otros a beneficiarse de lo que se ha aprendido para ser aplicado en el futuro.

Revisión y evaluación a largo plazo a menudo la efectividad y sostenibilidad de los instrumentos son desestimados porque los proyectos culminan en esta etapa o se quedan sin recursos. Esto es lamentable, pues muchas de las lecciones solo pueden ser aprendidas observando el funcionamiento a largo plazo y en particular, los impactos a largo plazo de las medidas o de los instrumentos. Como se describió en la tarea 7A, la revisión y evaluación a largo plazo de los impactos sociales y ambientales deben ser incluidas dentro de los procedimientos de seguimiento. De tal modo que será necesario decidir si el equipo de trabajo o el proyecto u organización se involucrarán en estas actividades en absoluto, y en tal caso en qué medida y de qué manera: contribuyendo a los procedimientos de seguimiento o yendo más allá.

Ir más allá podría significar, por ejemplo, comparar la efectividad de instrumentos o proyectos o analizar sistemáticamente los factores de éxito para extraer lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros diseños e implementación. Como se mencionó en la tarea 7A con respecto al seguimiento, los indicadores para medir el éxito son cruciales. Estos deberían medir directamente los resultados que afectan los medios de vida (p.ej. número de familias con ingresos adicionales significativos), actividades de conservación (p.ej. número de árboles plantados por año), y resultados ambientales (p.ej. aumento del flujo o mejoramiento de calidad de agua). Esto también permite que sean verificadas las hipótesis o suposiciones con respecto a la relación entre las actividades y el éxito en la conservación (p.ej. si la agroforestería reduce la sedimentación de un río).

Cómo realizar la tarea 7C

Las tablas y listas de verificación de las plantillas son una buena base para hacer reportes de las etapas, hitos y resultados de el proceso paso a paso. Al final del proyecto o incluso durante este (anual o semestral) pueden ser fácilmente adaptadas a los requerimientos del reporte. Con el fin de obtener lecciones y recomendaciones, es recomendable tomarse el tiempo con el equipo de trabajo y revisar qué se ha hecho dentro de cada paso, haciendo preguntas de este tipo:

- ¿Qué se logró aquí?
- ¿Qué cosas se facilitaron y por qué?
- ¿Cuáles desafíos se presentaron? ¿cómo se superaron?

Posibles canales para la difusión de lecciones aprendidas y recomendaciones incluyen revistas académicas, resúmenes de políticas o diferentes formatos mediales.

La revisión de la implementación después de 1 año y luego después de 3 – 5 años permite evaluar los impactos a largo plazo de los instrumentos sobre la biodiversidad y los medios de vida y si el instrumento está funcionando sosteniblemente. Para evaluaciones *ex post* de la efectividad del funcionamiento, en particular para análisis comparativos de diferentes sitios o esquemas, puede ser una buena idea colaborar con investigadores que puedan estar interesados en este tipo de análisis desde la perspectiva académica.



Nos pueden ayudar a mejorar esta guía!

En nuestra versión web, planeamos incorporar lecciones y experiencias de los usuarios en todo el mundo. Los animamos a contactarnos y compartir sus experiencias, ideas, consultas, o críticas que nos permitan mejorar la guía.

Referencias seleccionadas y orientaciones adicionales para el paso 7

Orientación en la preparación de un plan de acción

El capítulo 8 del Manual de TNC, Planificación para la Conservación de Áreas (2005) ofrece una guía para el desarrollo de planes de acción y de seguimiento (Tarea 7A)

https://www.conservationgateway.org/Documents/TNC_CAP_Basic_Practices_Spanish_1.pdf

Orientación sobre seguimiento o monitoreo

Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación (2013), ayuda a los equipos de trabajo a ser sistemáticos en la planeación, implementación y seguimiento de sus iniciativas de conservación (Tarea 7A).

<http://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/CMP%202018%20Open%20Standards%20V3%20Spanish.pdf> (consultado Enero 2021)

Referencias completas

Latham, J.E., Trivedi, M., Amin, R., D'Arcy, L. (2014): Manual de Referencia. Monitoreo de la Biodiversidad para REDD+. Sociedad Zoológica de Londres, Reino Unido. URL:

https://www.zsl.org/sites/default/files/media/2015-01/Sourcebook_sp_Web.pdf (español) (consultado Enero 2021)

TNC – The Nature Conservancy (2005): Planificación para la conservación de áreas. Desarrollo de estrategias, ejecución de acciones y medidas de éxito en cualquier escala. Arlington. URL:

https://www.conservationgateway.org/Documents/TNC_CAP_Basic_Practices_Spanish_1.pdf (consultado Enero 2021)

CMP – Alianza para Medidas de conservación (2013): Estándares Abiertos para la Práctica de la conservación. URL:

<http://www.evalperu.org/sites/default/files/resources/file/CMP%202018%20Open%20Standards%20V3%20Spanish.pdf>

TNC The Nature Conservancy (2007). Mejores prácticas y metodologías para la conservación en tierras privadas en América Latina. URL:

http://www.cedaf.org.do/Eventos/LandTrust/Metod_Mejores_Practicas_CTP.pdf (consultado Enero 2021)