

Etapa I: Preparación

La primera etapa contiene un solo paso y explica la **preparación** para el proceso.

Paso 1: Organización

En primer lugar, para iniciar el proceso paso a paso, el equipo necesita organizarse. Este paso implica aclarar el objetivo y el alcance, identificar las necesidades técnicas y logísticas y establecer un plan de trabajo. Sus resultados esperados son:

- *Una formulación clara de los objetivos y la visión general*
- *Identificación del equipo central y garantía de acceso a los conocimientos y la experiencia pertinentes*
- *Un plan de trabajo, presupuesto y plan de financiación*

Tarea 1A. Especificación de la visión, los objetivos generales y el alcance espacial

¿De qué se trata esta tarea?

Los **objetivos y las visiones generales** deben estar claros desde el principio. Un **aspecto o problema concreto de manejo** o un **desafío de conservación o desarrollo** impulsará el proceso paso a paso para identificar los instrumentos de política y financieros. Los objetivos que subyacen a la selección y planificación de un instrumento suelen refinarse durante el proceso, como cuando una comprensión más profunda de la situación y de las necesidades locales produce un enfoque más específico. Por ejemplo, en el ámbito de la conservación de la biodiversidad, los objetivos iniciales pueden ser, en términos muy generales, "proteger o mejorar la biodiversidad", pero podrían ser más específicos: contrarrestar las amenazas a determinados ecosistemas o especies, reducir determinadas presiones sobre un área protegida, mejorar la diversidad de los cultivos, etc. Similarmente, los objetivos de los medios de subsistencia pueden centrarse específicamente en la resolución de los conflictos existentes o en proporcionar acceso a los recursos a grupos específicos desfavorecidos.



¡El desarrollo de instrumentos políticos o financieros no es un fin en sí mismo!

Por obvio que parezca, es importante seguir recordando que el desarrollo de un instrumento político o financiero nunca es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar un fin: en este caso, el fortalecimiento de la conservación de la biodiversidad y la mejora de los medios de vida locales.

Además, el **alcance espacial** o área focal debe quedar claro. ¿Es (parte de) un área protegida, una zona de amortiguamiento, el territorio de una comunidad en particular, una cuenca hidrográfica o un área administrativa (por ejemplo, distrito, departamento)? Hay que tener en cuenta la necesidad de ser flexible: el área focal puede cambiar durante el proceso. Es posible que los instrumentos que se identifiquen sólo sean relevantes para una parte del área planificada, o que cubran un área mucho más amplia.

**¡Encontrar la escala correcta es importante!**

En Tailandia, el proyecto ECO-BEST comenzó considerando todo el Sitio del Patrimonio Mundial de DPKY (SPM) como un área potencial para un proyecto piloto, pero se hizo evidente que necesitaba reducir su escala. Se llevó a cabo un taller para los actores con el fin de identificar temas importantes en diferentes áreas de la SPM. Sobre la base de este taller, se eligió el sub-distrito de Bu Phram como sede del proyecto. Las principales razones de ello fueron: 1) el corredor de vida silvestre en esa área en particular era importante para la UNESCO; 2) los desafíos (conflictos) parecían ser posibles de resolver dentro de las leyes y reglamentos existentes; 3) pareció haber potencial para ampliar una solución a otras partes del SPM, posiblemente incluso a otras áreas protegidas tailandesas. Por último, pero no por ello menos importante, era relativamente fácil llegar al sitio desde Bangkok, ahorrando esfuerzos logísticos y costos.

¡Un buen mapa del área de interés puede ser una herramienta importante!

Un mapa puede apoyar las discusiones y el entendimiento mutuo en el equipo sobre el alcance y los objetivos, y puede ser muy útil para comunicarlos a los actores. Un mapa también puede ser útil para discutir el origen de los servicios ecosistémicos, así como dónde se acumulan sus beneficios, o para ayudar a definir claramente dónde es que se necesitan realizar cambios o actividades.

¿Cómo llevar a cabo la tarea 1A?

El equipo de trabajo debe discutir y formular claramente sus objetivos y visiones, así como los temas de conservación y desarrollo que deben ser abordados por una política o instrumento financiero. La plantilla 1A ayuda a especificar los temas y objetivos. Distingue entre perspectivas a corto plazo (1-5 años) y a largo plazo (más de cinco años). Las formulaciones claras ayudarán a comunicar a los actores lo que se está tratando de lograr mediante el uso de instrumentos políticos y financieros, y a preparar los aportes y sugerencias para su discusión en el primer taller para los actores (véase el Paso 3). Para que los actores se sientan cómodos con todo el proceso, es importante que apoyen las metas y visiones generales y comprendan que los objetivos tendrán en cuenta sus necesidades y percepciones. Se debe actualizar las formulaciones de la Plantilla 1A siempre que se acuerden objetivos más específicos.

Plantilla 1A: Objetivos generales / declaración de objetivos (ejemplos de Kochi, India)

<p>Queremos abordar... (asuntos /problemas actuales de manejo/ amenazas de..., en el área de interés...que está surgiendo a causa de ...)</p>	<p>Queremos contribuir al logro de los objeti- vos generales/de largo plazo relacionados con... (qué tipo de resultados en términos de biodi- versidad, servicios ecosistémicos y/o de desa- rrollo queremos poner en marcha)</p>	<p>Queremos lograr objetivos específicos /de corto plazo relacionados con... (cómo queremos reducir asuntos o proble- mas/amenazas por medio del uso de instru- mentos políticos adecuados)</p>
<p>Kochi es el hogar del santuario de aves de mangla- res y del lago Vembanad, el humedal Ramsar más grande del sur de la India. Estos sitios de biodiversi- dad se enfrentan a desafíos como la rápida urbaniza- ción y el crecimiento no planificado, la obstruc- ción y el bloqueo de los canales naturales debido a los desechos y la falta de coordinación institucional (ICLEI-INDIA).</p> <p>Los problemas ambientales también causan graves problemas a la población en términos de salud, pér- dida de medios de subsistencia y calidad de vida.</p>	<p>En términos muy generales, el proyecto pretende pro- porcionar a las comunidades urbanas del Sur Global soluciones basadas en la naturaleza y beneficios aso- ciados a largo plazo.</p> <p>Para Kochi, los siguientes objetivos resultaron ser re- levantes con base en a las consultas a los actores,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la resiliencia - Reducción de la contaminación - Servicio mejorado de abastecimiento de agua - Ecologización del entorno - Generación de conciencia - GIS basado en el uso de la tierra (mapa de la cu- bierta terrestre de la ciudad) 	<p>La atención se centrará en dos eecosistemas: Mangala- vanam, Vembanad (remansos de Kerala, incluido el lago Kochi)</p> <p><i>Los objetivos más específicos y los productos deseados serán el resultado de esta evaluación</i></p>

Tarea 1B. Formar el equipo central y asegurar la experiencia pertinente

¿De qué se trata esta tarea?

Alguien es, por supuesto, el **iniciador** del proceso. Este podría ser el personal del gobierno en un departamento cuyo objetivo es integrar los objetivos de conservación y desarrollo. Puede ser el director de proyecto de una ONG local, una organización internacional de conservación o incluso un promotor de una empresa que quiera llevar a cabo sus actividades de forma ecológica.

Aunque la composición exacta del equipo variará dependiendo de los objetivos y el contexto del proceso (¡así como de su presupuesto!), los conocimientos y habilidades claves a menudo incluirán lo siguiente:

- Conocimiento de las condiciones locales (incluyendo la estructura organizativa de las comunidades)
- Capacidad para contactar con la población local
- Conocimiento de la ecología local (por ejemplo, silvicultura, humedales, hidrología, etc.).
- Comprensión de las condiciones socioeconómicas y de las cuestiones jurídicas
- Habilidades en planificación y gestión participativa
- Conocimiento y comprensión de cómo aplicar con éxito los instrumentos políticos y financieros
- Habilidades en el desarrollo de empresas locales y planificación de pequeñas empresas
- Habilidades para la participación de los actores y facilitación de talleres
- Habilidades en el diseño y realización de estudios de campo rápidos.

No es necesario que el **equipo central** posea todas estas áreas de experiencia, pero ayudará si los miembros tienen un conocimiento firme de muchas de ellas. Por ejemplo, si el proceso es iniciado por un administrador de parque nacional u ONG con buenas conexiones que ya trabaja en el área, entonces un área clave de enfoque podría ser la de involucrar a expertos sobre aspectos más técnicos de las bases de conocimientos ecológicos, políticos y socioeconómicos. Si las instituciones u organizaciones de investigación externas son los iniciadores, un primer paso puede ser asegurar la participación y la aceptación de los actores con conocimientos y redes locales, por ejemplo, las autoridades de conservación a nivel de sitio o los líderes de la comunidad. El valioso apoyo puede provenir de personas o entidades que al principio pueden no ser obvias: por ejemplo, profesores de escuela, la emisora de radio local, organizaciones estudiantiles, clubes o grupos religiosos. Esto puede resultar vital, no sólo como fuente de información, sino también para dar energía positiva e impulso al proyecto.



¡Los contactos políticos y el trabajo en red son importantes!!

En el proyecto ECO-BEST en Tailandia, en particular en Thadee, el personal del proyecto era nativo de la zona y ya conocía a los funcionarios locales y a las redes políticas. Esto fue extremadamente útil para identificar dónde obtener apoyo, de quién y cómo llegar a ellos. Por ejemplo, el coordinador local resultó ser un compañero de clase del teniente de alcalde del municipio de NST y del secretario del gobernador.

La construcción de relaciones personales durante el proceso jugó un papel importante y a menudo tuvo efectos sorprendentes. Por ejemplo, una cena conjunta y un evento de karaoke al que asistió el asistente del gobernador provincial, llevó al gobernador a asistir a un taller del proyecto, lo que dio credibilidad al proceso e impresionó a los actores.

Podría ser útil distinguir entre las diferentes divisiones de responsabilidades. Por ejemplo, se podría nombrar un equipo directivo y un equipo de apoyo técnico, o distinguir entre un líder estratégico a cargo del proceso general y un equipo operativo que coordine las operaciones locales día a día.

Por supuesto, los **expertos** para estudios o análisis específicos pueden ser incorporados más adelante en el proceso, especialmente cuando las necesidades específicas se hagan más claras (por ejemplo, moderadores para el taller de actores; ecologistas para el análisis detallado de las funciones ecológicas). Sin embargo, puede ser útil contar con expertos en la materia desde el principio y asegurarse de que entienden el propósito de la empresa y están dispuestos a contribuir. Un experto debe ser considerado digno de confianza y fiable para todos los involucrados, incluidas los actores pertinentes. También es una buena idea involucrar a un experto en comunicación desde el principio.

¿Cómo llevar a cabo la Tarea 1B?

Se debe discutir entre los miembros del equipo de trabajo qué experiencia se necesita para el proceso. Los puntos anteriores que muestran los diferentes tipos de experiencia y conocimientos serán de ayuda. Luego, se debe reflexionar sobre la experiencia que ya se tiene y quién podría proporcionar lo que falta. La plantilla 1B puede ser llenada para documentar la experiencia y los proveedores necesarios. Se debe asegurar de tener una comprensión conjunta de quién dirige qué aspectos y cómo tomar decisiones en equipo. El modo en que trabajen juntos y compartan responsabilidades también se incorporará al plan de trabajo que se elaborará en la Tarea 1C.

Plantilla 1B: Contribuyentes al proceso (Ejemplos de Bu Phram, Tailandia)			
Colaborador o poseedor de conocimientos	Especialización y experiencia	Rol, p.ej. Equipo principal, asesor, colaborador para partes específicas, proveedor de información sobre aspectos específicos	Situación y posibilidades de participación
Mrs. P. GIZ Bangkok	Coordinación y supervisión de proyectos; red con el DPN; conocimiento de la política nacional de conservación, conocimiento ecológico.	Equipo principal: Gestor de proyectos (con sede en Bangkok)	Confirmado
Ms. N. GIZ Bangkok	Trabajo en red, comunicación con los actores	Equipo principal: Coordinador local del proyecto (con base cercana al área del proyecto)	Confirmado
Dr. J. Helmholtz Centre for Environmental Research – UFZ	Economía ambiental, instrumentos económicos para la conservación	Equipo principal: Experto académico internacional para apoyo conceptual	Confirmado para visitas al sitio, taller, revisión del proceso
Director y asistente de Gestión del PN Thap Lan	Autorización legal; conocimiento de la situación política local y de la ecología	Equipo principal potencial	Confirmado para apoyar al coordinador local
Dr. K. Universidad Kasetsart	Economía ambiental, valorización económica	Experto académico nacional para estudios específicos y presentaciones de talleres	Confirmado para estudios específicos
Dr. S. Rector del Instituto de Innovación de Áreas Protegidas y de la Oficina del Patrimonio Mundial del DPN	Conocimiento ecológico, contacto con el Comité Nacional del PM de la UNESCO	Apoyo con contactos y asesoramiento	Confirmado como colaborador
Organización de Administración del Subdistrito Bu Pram (SAO)	Apoyo político local; red local y conocimiento	Colaborador en la comunicación con los líderes y miembros de las aldeas	Interés confirmado, pero necesita más información e intercambio
Mrs. P. GIZ Bangkok	Coordinación y supervisión de proyectos; red con el DPN; conocimiento de la política nacional de conservación, conocimiento ecológico	Equipo principal: Gestor de proyectos (con sede en Bangkok)	Confirmado

Tarea 1C. Preparación del plan de trabajo

¿De qué se trata esta tarea?

Una vez que se han especificado los objetivos y el alcance espacial y se ha formado el equipo principal, es necesario planificar cómo se llevará a cabo el proceso en términos prácticos. La preparación de un plan de trabajo implica reflexionar y organizar cuatro aspectos principales:

- Las tareas que deben llevarse a cabo y los resultados que deben generarse
- Los insumos y el presupuesto necesarios para llevar a cabo estas tareas y obtener estos resultados
- El calendario y las responsabilidades para la entrega de los diferentes componentes de la asignación
- Cómo se financiará y se dotará de recursos.

Para cada tarea y resultado, este plan de trabajo básico normalmente especificará la fecha de inicio y fin, la ubicación, la(s) persona(s) responsable(s) de la entrega y los recursos requeridos.

Cada una de las **tareas y de los resultados** identificados debe calcularse en términos de las **necesidades de insumos**. Los insumos son los recursos intelectuales, materiales, financieros y de otro tipo que se necesitan. Sin suficientes recursos, el proceso no puede llevarse a cabo. Como mínimo, deben cubrir la contratación de personal y los insumos técnicos, el equipo, los bienes fungibles y otros materiales, la compra de datos, los gastos de viaje y transporte, las reuniones y los costos de los talleres. También se debe estimar el tiempo que tardará en completarse cada tarea o resultado. Es necesario considerar tanto los costos en efectivo (es decir, los que implican compras como combustible o cuadernos) como las contribuciones en especie (es decir, las que son gratuitas o ya están pagadas, como el tiempo del personal, una sala de reuniones o el uso de un computador).

Es necesario asegurar que la financiación y los recursos sean suficientes y oportunos para cubrir los costos. Aunque a veces ya se dispone de un **presupuesto** adecuado, en muchos casos será necesario salir a buscar financiación, contribuciones, tiempo del personal y otros aportes (o incluso justificar el uso de los fondos ya existentes). El presupuesto y plan de trabajo proporcionan la información básica para elaborar una solicitud de financiamiento o una propuesta de proyecto. Cualquier contribución de las comunidades asociadas, de los miembros del equipo o de sus instituciones (por ejemplo, de tiempo, materiales u otros recursos) también debe ser confirmada en este punto.



¡Cuánto tiempo toma el proceso y cuánto cuesta depende de muchos factores!

Es difícil dar el tiempo exacto y las necesidades de recursos para el proceso, ya que dependerán de las circunstancias específicas y de lo que ya existe en términos de estructuras, contactos, redes y recursos del proyecto. Lo ideal es que las directrices apoyen los procesos en curso y se basen en los recursos disponibles y en un equipo experimentado. En ese caso, el proceso podría ser muy rápido, digamos de 3 a 6 meses. Los estudios de alcance cortos que sólo utilizan los Pasos 2-4 podrían realizarse en unas pocas semanas. Sin embargo, si se parte de cero, podrían pasar de 3 a 5 años antes de la aplicación efectiva del instrumento o instrumentos, como en los sitios ECO-BEST de Thadee y Bu Phram. En situaciones difíciles, con conflictos o estructuras débiles, podría llevar hasta 10 años. En tales casos, las necesidades de recursos tenderán a ser considerablemente mayores y será necesario garantizar una financiación suficiente a lo largo del camino.

¿Cómo llevar a cabo la Tarea 1C?

El aporte al plan de trabajo requiere obviamente un debate en profundidad y una planificación por parte del equipo de trabajo, pero también ofrece una valiosa oportunidad para que todo el equipo discuta conjuntamente y llegue a un acuerdo sobre por qué y para qué fines se está llevando a cabo el proceso, qué es lo que necesita abordar y qué rol desempeñará cada persona para llevarlo adelante. La lectura atenta de la descripción general de los pasos y las directrices por adelantado ayudará a comprender el proceso que está por delante. Una sesión de capacitación que utilice las directrices podría ser una opción en este punto para asegurar que todo el equipo entienda completamente el procedimiento general. Luego, una reunión de un día debería ser suficiente para intercambiar ideas, discutir y acordar las tareas asignadas, los resultados, los requerimientos de recursos, el cronograma y las responsabilidades. Esto implica preguntarse: "¿Qué tengo que hacer, usar o gastar para cumplir cada tarea y cada resultado? Por lo general, se espera que el líder del equipo asuma la responsabilidad de compilar el plan de trabajo y, posteriormente, de asegurar que se siga de manera eficaz y oportuna. Por lo general, no es necesario realizar consultas detalladas con las partes interesadas en el desarrollo del plan de trabajo, pero puede ser útil verificar ciertos aspectos con los socios y contactos clave sobre el terreno, por ejemplo, el calendario del trabajo de campo, el formato y la ubicación de las consultas comunitarias y la disponibilidad de los socios y equipos de campo locales.

Un simple diagrama de Gantt es un método muy claro para describir, rastrear y comunicar los horarios de trabajo. La Plantilla 1C presenta un modelo de plan de trabajo. Todos los miembros del equipo deben ser conscientes de sus responsabilidades y comprometerse a cumplirlas de manera oportuna y cooperativa (bajo la guía y supervisión del líder del equipo). Se debe elaborar un presupuesto sencillo que muestre claramente qué insumos requiere la evaluación y cuánto costará proporcionarlos.

Plantilla 1C: Ejemplo de formato de plan de trabajo (una tarea de la cuenca del río Klong-Thadee, Tailandia)

Tarea/ Resultado	semana												Lugar	Persona(s) responsable(s) de la entrega	Costo presupuestoado		Tema	Unidad	Costo/Unidad en \$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Producto Paso 2																	Total	Efectivo: US\$ 200	
Informe de evaluación													Oficina	Líder del equipo con las aportaciones de todos los miembros del equipo	US\$ 200 10 días		Líder del proyecto ECO-BEST	Días	en especie
																Otros empleados de ECO-BEST (2)	Días	en especie	
																Impresión	Páginas	0,3	
																Gastos de envío	Reportes	1	
Tarea 2A: Análisis de los actores y desarrollo de una estrategia de participación de los actores																	Total	Efectivo: 5,510	
Revisión bibliográfica												Oficina	Coordinador de ECO-BEST NST	5 días		Personal del proyecto ECO-BEST (2)	Días	en especie	
Reunión de asesoramiento sobre el Parque Nacional de Khao Laung para lograr el compromiso												DNP RPAO 5 (NST)	RPAO 5 y PN KL	US\$ 1,550 9 días		Personal del proyecto ECO-BEST (2)	Días	en especie	
															DNP RPAO 5 (NST)	Días	en especie		
															Expertos internacionales (1)	Días	500		
															Alquiler de furgonetas	Días	110		
															Dietas con alojamiento	Noches	80		
															Paquete de reunión (almuerzo y merienda) para 30 personas	Días	450		
Reunión con todas las autoridades locales de la cuenca del río KTD											DNP RPAO 5 (NST)	Coordinador de ECO-BEST NST, RPAO 5 y PN KL	US\$ 1,310 9 días		Impresión	cantidad fija	0,3		
														Personal del proyecto ECO-BEST (3)	Días	en especie			
														DNP RPAO 5 (6)	Días	en especie			
														Alquiler de furgonetas	Días	110			
														Dietas con alojamiento	Noches	80			
Visitar las oficinas de los departamentos sectoriales (p. ej., silvicultura, irrigación, recursos hídricos, municipalidad de NST)										Oficina individual de cada departamento de sector en NST	Coordinador de ECO-BEST NST Y RPAO 5	US\$ 1,550 15 días US\$ 280 15 días		Paquete de reunión (almuerzo y merienda) para 60 personas	Días	900			
													Impresión	Cantidad fija	0,3				
													Personal del proyecto ECO-BEST (2)	Días	en especie				
													DNP RPAO 5 (2)	Días	en especie				
													Expertos internacionales (1)	Días	500				
Reuniones con las autoridades locales individuales (a nivel de subdistrito) y reuniones comunitarias										7 subdistritos y 3 municipalidades de la cuenca de KTD	Coordinador de ECO-BEST NST Y RPAO 5	US\$ 2600 20 días		Alquiler de furgonetas	Días	110			
													Dietas con alojamiento	Noches	80				
													Bebidas y meriendas para 10 personas	Días	20				
													Personal del proyecto ECO-BEST (2)	Días	en especie				
													DNP RPAO 5 (2)	Días	en especie				
													Expertos internacionales (1)	Días	500				

Una vez desarrollado, el plan de trabajo debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse, por lo que debe tomarse el tiempo necesario para revisar, examinar y actualizar periódicamente. Se debe tomar en cuenta que es muy común ser demasiado ambicioso (o incluso poco realista) al diseñar un proyecto por primera vez. Una vez que se conocen los requerimientos de recursos, puede ser necesario revisar las tareas y los resultados. Con frecuencia es necesario que reajustar el presupuesto teniendo en cuenta el tiempo real, la financiación y la disponibilidad de personal.

Referencias seleccionadas y orientación adicional para el Paso 1

El Manual de la FAO sobre el *Diagnóstico participativo de comunicación rural* (DPCR) (Anyaegebunam et al. 2008) describe los procedimientos y herramientas para preparar programas, estrategias y materiales de comunicación rentables y apropiados para los proyectos de desarrollo. Esto podría ser útil para la Tarea 1 A.

URL: <http://www.fao.org/3/y5793s/y5793s00.htm>