

Introducción: cómo planificar y redactar propuestas de proyectos de conservación

Guía para elaborar propuestas de pequeños proyectos de conservación de
humedales



Índice

Finalidad y destinatarios de esta guía	3
<i>¿Qué es un proyecto?.....</i>	<i>3</i>
Primera Parte: Cómo redactar una propuesta de proyecto.....	4
<i>Buenas prácticas en la redacción de propuestas de proyectos.....</i>	<i>4</i>
<i>Modelo de documento de proyecto: esquema.....</i>	<i>6</i>
<i>Modelo de documento de proyecto: contenidos.....</i>	<i>6</i>
Segunda Parte: Cómo planificar un proyecto.....	9
<i>Paso 1: Definir la idea del proyecto.....</i>	<i>10</i>
<i>Paso 2: Analizar y describir el contexto del proyecto.....</i>	<i>11</i>
<i>Paso 3: Describir el problema.....</i>	<i>12</i>
<i>Paso 4: Definir los objetivos del proyecto.....</i>	<i>12</i>
<i>Paso 5: Definir las actividades y los productos.....</i>	<i>13</i>
<i>Paso 6: Definir los indicadores y un plan de seguimiento.....</i>	<i>14</i>
<i>Paso 7: Planificar la ejecución.....</i>	<i>15</i>
<i>Paso 8: Preparar un presupuesto.....</i>	<i>15</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>16</i>
Anexos	17
<i>Anexo 1: Glosario de la terminología de proyectos.....</i>	<i>17</i>
<i>Anexo 2: Orientaciones más detalladas sobre la preparación de proyectos.....</i>	<i>18</i>
<i>Anexo 3: Modelo simplificado de documento de proyecto para talleres y seminarios.....</i>	<i>23</i>
<i>Anexo 4: Consideraciones sobre tipos concretos de estrategias de conservación.....</i>	<i>23</i>
<i>Anexo 5: Ejemplo de plantilla de marco lógico.....</i>	<i>25</i>
<i>Anexo 6: Fuentes bibliográficas y lectura adicional</i>	<i>27</i>

Finalidad y destinatarios de esta guía

Esta es una guía introductoria con listas de verificación para elaborar y redactar propuestas de proyectos pequeños o medianos de conservación de humedales. Ha sido encargada por la Secretaría de la Convención sobre los Humedales como herramienta concisa de apoyo a las Partes Contratantes que deseen presentar propuestas de proyectos para obtener pequeñas ayudas.

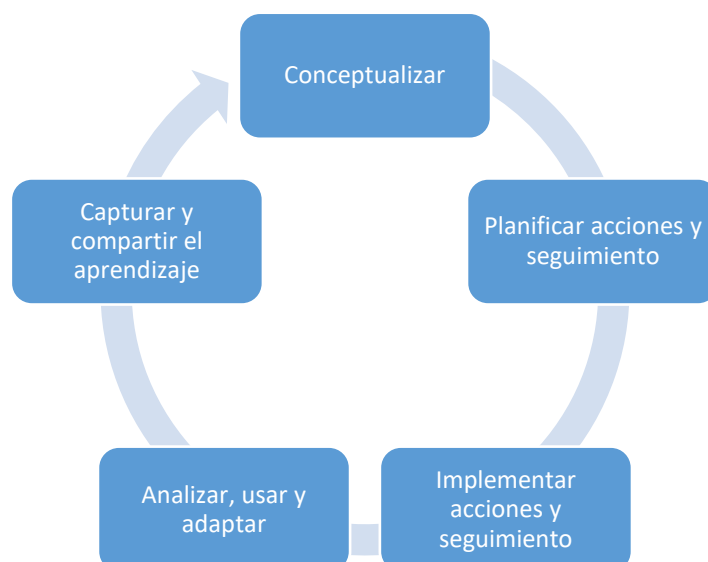
¿Qué es un proyecto?

Un “proyecto” es una iniciativa que tiene un objetivo claramente definido, un calendario establecido y recursos. En cambio, un “programa” tiene un alcance y una escala mayores, puede estar compuesto por varios proyectos y tiene una perspectiva temporal más larga que no ha de definirse necesariamente con antelación.

Todos los proyectos deben seguir una serie de etapas, empezando por definir una idea para el proyecto, conceptualizarla y utilizar las lecciones extraídas para incorporarlas en el siguiente proyecto.

Como se muestra en el siguiente diagrama sobre el ciclo de los proyectos, la conceptualización y planificación son solo el inicio del ciclo total del proyecto.

Ciclo de vida de un proyecto



Esta guía concentra los aspectos fundamentales de las dos primeras etapas del ciclo de los proyectos y explica cómo redactar una propuesta sólida dirigida a un donante. La Primera Parte describe los contenidos de una propuesta de proyecto básica y se puede utilizar para mejorar la calidad de una propuesta si ya se ha dedicado algún tiempo a la planificación. La Segunda Parte explica los pasos recomendados para partir de la idea de un proyecto y convertirla en una propuesta completa (“planificar un proyecto”).

La intención es ayudar a las personas encargadas de planificar proyectos a redactar propuestas de gran calidad que muestren una secuencia lógica y clara de las actividades a los objetivos. Se citan ejemplos de propuestas de proyectos sobre humedales que han tenido éxito.

Dónde solicitar financiación para proyectos de conservación de humedales: Base de datos de Ramsar sobre financiación

La Secretaría de la Convención sobre los Humedales mantiene una [base de datos en línea de oportunidades de financiación de los humedales en el sitio web de Ramsar](#). Las Partes Contratantes en la Convención también pueden presentar solicitudes a alguno de los organismos que conceden pequeñas subvenciones y son administrados por la Secretaría, que eran los siguientes en enero de 2020:

La iniciativa Humedales para el Futuro, financiada por el Departamento de Estado y el Servicio de Pesca y Vida Silvestre de los Estados Unidos, apoya pequeños proyectos de creación de capacidad en América Latina con un máximo de 20 000 dólares de los EE. UU. El Fondo Suizo para África (**Swiss Grants for Africa, en inglés**) apoya proyectos en África con ayudas de hasta 40 000 francos suizos. El Fondo Nagao para los Humedales acepta una solicitud por cada Parte Contratante cada año para proyectos de un máximo de 18 000 dólares.

Se alienta a las Partes a seleccionar proyectos que sean acordes a la planificación nacional de su país y al Plan Estratégico de Ramsar antes de consultar las oportunidades de financiación disponibles y pertinentes.

Primera Parte: Cómo redactar una propuesta de proyecto

Buenas prácticas en la redacción de propuestas de proyectos

La calidad de la propuesta demostrará la claridad de las ideas del proyecto. Facilite la tarea de la persona encargada de evaluar la propuesta haciendo que le resulte fácil entender el problema que intenta resolver el proyecto, su objetivo general y cómo se pretende alcanzar este objetivo.

Para que su propuesta sea concisa y fácil de leer, escriba párrafos cortos y utilice subepígrafos. Numere los resultados, outputs y actividades previstos. Si se vuelven a enumerar las actividades, por ejemplo en el plan de trabajo, utilice los mismos números.

La longitud y el nivel de detalle de la propuesta deberían ser acordes a la magnitud y complejidad del proyecto. Por lo tanto, si el proyecto es pequeño escriba solo unas pocas páginas. Si el donante ha establecido un número máximo de palabras o de páginas, respete estrictamente esos límites.

Aunque no hay reglas estrictas, es probable que un proyecto de pequeña envergadura (hasta 50 000 dólares) esté estructurado con varios niveles de objetivos y actividades, por ejemplo:

- **1 objetivo general del proyecto**
 - **2-3 resultados (también llamados “objetivos” u “objetivos específicos”)**
 - **2-4 productos por resultado**
 - **1-2 indicadores por resultado**
 - **2-5 actividades por producto**

En caso necesario, consulte el glosario de la terminología de proyectos que figura en el Anexo 1. Al hablar de los resultados, concentre sus esfuerzos en describir claramente los cambios que desea lograr y de qué manera cada una de las actividades contribuirá a ese cambio.

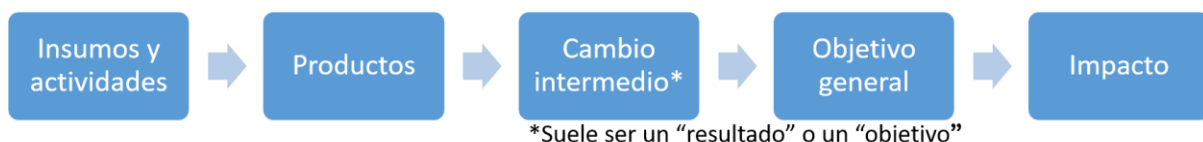
Lista de referencia de la calidad del documento del proyecto

- Redacte su solicitud de proyecto de forma sucinta pero no dé nada por supuesto.
- Evite utilizar siglas o acrónimos que el evaluador tal vez no entienda.
- No repita información – si algo ya se ha indicado en otro apartado, señálelo.
- Utilice los recursos informáticos disponibles para comprobar que la puntuación y la ortografía sean correctas.
- Pida a un colega que revise la solicitud antes de presentarla.
- Siga exactamente el modelo que se le haya indicado para elaborar la propuesta y el presupuesto.
- Si rellena una plantilla, utilice los encabezamientos pero elimine el texto de las instrucciones.
- Presente los cuadros, tales como el marco lógico o plan de trabajo, en formato apaisado.

Acerca de la terminología de los proyectos

Muchas personas encargadas de la planificación de proyectos se confunden y frustran por la gran cantidad de términos distintos que se utilizan para describir los proyectos, tales como “insumos”, “actividades”, “productos”, “resultados”, “objetivos”, “objetivo general”, “objetivo del proyecto”, “objetivo de desarrollo” o “impacto”.

En esta guía se utilizan principalmente los términos “actividades”, “productos”, “resultados”, “objetivo general” e “impacto”, que se ilustran a continuación en una sencilla “cadena de resultados”:



Véase el Anexo 1 para consultar un glosario de la terminología básica de los proyectos.

Modelo de documento de proyecto: esquema

Este es un esquema sencillo que se recomienda seguir para redactar un proyecto - los detalles sobre cada apartado se explican a continuación.

1. Resumen
2. Contexto del proyecto (resumen del análisis de la situación)
3. Justificación del proyecto y del cambio deseado
4. Resultados, actividades y productos esperados
5. Marco lógico (si es necesario)
6. Suposiciones y riesgos
7. Disposiciones sobre la ejecución: plan de trabajo, calendario de presentación de informes, seguimiento y evaluación
8. Plan de finalización o de sostenibilidad
9. Presupuesto
10. Anexos, según sea necesario

Modelo de documento de proyecto: contenidos

1. Resumen

- a. Escriba solo un párrafo corto. Compruebe que ha respondido a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿cuándo? y ¿cómo? Revíselo hasta que sea muy claro y convincente. Solo se tiene una oportunidad de causar una primera impresión.

2. Contexto del proyecto (resumen del análisis de la situación)

Resuma los resultados de los pasos 1 y 2 de la planificación del proyecto (véase la Segunda Parte)

- a. Características ecológicas (si es un proyecto que se ejecutará en un lugar concreto). Utilice un mapa y texto.
- b. Situación ambiental, social y económica de los objetos de conservación y/o bienestar humano. Indique o describa las amenazas para el medio ambiente.
- c. Gobernanza actual de los recursos naturales – se pueden incluir los planes o estrategias pertinentes en materia de medio ambiente o asistencia técnica adicional y obligaciones en el marco de la Convención.
- d. Papel de los humedales como fuentes de beneficios ambientales y desarrollo económico en la región.
- e. Contexto histórico basándose en intervenciones anteriores realizadas por su organización.
- f. Resumen del análisis de las partes interesadas, incluidas las condiciones actuales de los hombres y las mujeres en el lugar del proyecto, el número y tipo de posibles beneficiarios y otros interesados y los nombres de posibles asociados.

3. **Justificación del proyecto y cambio deseado**
Véanse los pasos 2, 3 y 4 de la planificación del proyecto (en la Segunda Parte)

Resuma el problema y sus causas. A continuación, indique el cambio que se espera lograr con el proyecto, explicando el enfoque general que se adoptará (p. ej., restauración, concienciación o influencia sobre políticas, etc.). Esto aporta información de contexto y una justificación del proyecto.

4. **Resultados, actividades y productos esperados**
Véanse los pasos 4 y 5 de la planificación del proyecto (en la Segunda Parte)

Como regla general, indique un objetivo general, entre dos y cuatro “cambios intermedios” (resultados u objetivos – véase el apartado “Acerca de la terminología de los proyectos” más arriba), y tantos insumos, actividades y productos como sea necesario.

a. *Indique un objetivo general del proyecto.*

Ejemplo 1: "Realizar una evaluación exhaustiva de un humedal para determinar la ecología, los valores de los servicios de los ecosistemas y la conectividad del paisaje del área protegida AP Protected Landscape en Camboya para poder fundamentar su designación como nuevo Humedal de Importancia Internacional antes de finales de 2019".

Ejemplo 2: “Promover el uso racional del área protegida Lake Letas Community Conservation Area, cuya designación como Humedal de Importancia Internacional ha sido propuesta en la isla de Gaua (Vanuatu), mediante el desarrollo del ecoturismo basado en la comunidad”.

b. *Enumere entre 2 y 4 cambios intermedios (los resultados u objetivos esperados) necesarios para lograr el objetivo principal.*

Describa claramente qué cambios se producirán a consecuencia del proyecto en el humedal, la especie objetivo o el aspecto del bienestar humano seleccionado.

Ejemplos de resultados: "Se reducirá la cantidad de agua del humedal que se drena". "Habrá incrementado el número de habitantes de la zona sensibilizados con los humedales y sus valores en el Humedal de Importancia Internacional Lake Kutubu (cuantificar en la medida de lo posible)".

c. *Enumere todas las actividades que se llevarán a cabo.*

Ejemplos de actividades (véase también el paso 5 de la Segunda Parte): "Realizar actividades de recolección de datos". "Celebrar un taller con todas las partes interesadas". Evite ser demasiado específico, por ejemplo, no enumere todos los materiales que se comprarán.

d. *Enumere todos los productos que se generarán con el proyecto.*

Ejemplos de productos: "50 personas formadas" "2 000 folletos elaborados y distribuidos".

e. *Incluya una ilustración de un “diagrama de cadena de resultados” simplificado (pasos 4 y 5 de la Segunda Parte). En los proyectos de mayor envergadura se recomienda plantearse la utilización de una teoría de cambio, que se presenta en los anexos.*

Si el donante exige un marco lógico, inclúyalo aquí, cumplimentado con los elementos enumerados anteriormente y acompañado de un texto explicativo. Véase el Anexo 5 para obtener más información sobre los marcos lógicos.

5. Suposiciones y riesgos

Describa brevemente los factores que son importantes para el éxito del proyecto pero no dependen del control de este. Analice los riesgos importantes que podrían surgir durante la ejecución del proyecto y ocasionar retrasos o impedir el logro de los productos u objetivos, por ejemplo: una temporada de lluvias excepcional que impida el trabajo de campo, grandes cambios en la situación política, etc.

6. Disposiciones sobre la ejecución: plan de trabajo, calendario de presentación de informes, seguimiento y evaluación

Véanse los pasos 6 y 7 de la planificación de proyectos (en la Segunda Parte)

- a. Utilice un diagrama de GANTT¹ para mostrar el cronograma de las actividades, con su fecha de ejecución, duración y secuencia.
- b. Recuerde incluir la recopilación de datos necesaria para hacer el seguimiento en la lista de actividades.
- c. Describa cómo está previsto gestionar el proyecto, incluyendo lo siguiente:
 - i. Miembros del equipo del proyecto y sus responsabilidades.
 - ii. Disposiciones de gestión tales como llamadas o reuniones para evaluar los avances y hacer un seguimiento de los datos.
- d. Opcional: utilice un diagrama para mostrar la estructura del equipo implicado en el proyecto.

7. Presupuesto

Véase el paso 8 de la planificación de proyectos (en la Segunda Parte)

El presupuesto debe ser completo y exhaustivo pero al mismo tiempo sencillo y conciso.

- a. Indique claramente el costo de todo lo siguiente:
 - i. Actividades
 - ii. Tiempo del personal
 - iii. Costo total del proyecto
- b. Planifique su presupuesto en detalle en una hoja Excel, en la que podrá guardar sus cálculos y tomar notas, pero presente solo los detalles esenciales en su propuesta.
- c. Utilice un cuadro claro o la plantilla recomendada por el donante.

8. Plan de finalización o de sostenibilidad

Escriba unas cuantas frases que expliquen cómo se mantendrán los cambios positivos creados por el proyecto una vez que este haya finalizado. Por ejemplo, puede mencionar que su organización seguirá trabajando en la zona o que al empoderar a las poblaciones locales para que se organicen en grupos de acción es más probable que estas sigan aplicando las medidas de conservación en el futuro.

¹ Un diagrama de GANTT es un cuadro en el que se incluyen actividades en cada fila y el tiempo (p. ej., meses) en las columnas para mostrar qué actividades se ejecutarán en qué momento. Es una manera útil de visualizar la cantidad de tiempo que se dedicará a cada actividad y la secuencia de actividades.

9. Anexos

Dependerán del tipo de proyecto y de su complejidad. *Pueden* incluir lo siguiente:

- a. Más información sobre el análisis de situación, más detalles sobre el plan de trabajo o el calendario de la presentación de informes y el seguimiento del proyecto, o una lista de indicadores que serán objeto de un seguimiento.
- b. El marco lógico o cualquier otro cuadro o diagrama que presente el proyecto con mayor claridad.
- c. Descripciones de las funciones o términos de referencia del personal responsable del proyecto.
- d. Una carta de las autoridades locales y/o de la Secretaría de la Convención sobre los Humedales mostrando su apoyo al proyecto.

Lista de referencia final de la propuesta: elementos principales de una propuesta adecuada

La lista siguiente se ha mantenido corta y sencilla deliberadamente:

- Una descripción clara del objetivo general que explique cómo se mejorarán los objetos de conservación o de bienestar humano.
- Una secuencia lógica de subobjetivos específicos, realistas y viables (actividades, productos y resultados) que contribuyan claramente al objetivo general del proyecto.
- Un plan de ejecución sólido.
- Un presupuesto claro y realista.

Segunda Parte: Cómo planificar un proyecto

En este apartado se resumen los pasos necesarios para planificar un proyecto. Se abarcan los fundamentos básicos para planificar un pequeño proyecto de conservación basándose en varios manuales más detallados que están disponibles públicamente. Estos contenidos están dirigidos a planificadores de proyectos encargados de redactar propuestas de pequeños proyectos (entre 10 000 y 50 000 dólares de los EE. UU.) dirigidas a un donante concreto. Cada uno de los pasos siguientes se explica a continuación y se incluye más información sobre cada paso en los anexos.

Considere los pasos que se presentan a continuación como reglas generales para planificar proyectos basadas en dos métodos muy extendidos, la "teoría de cambio" y el "análisis del marco lógico" (conocido también como "marco lógico"). Además, se han integrado algunos elementos de los conocidos "Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación". Véanse los anexos para obtener más información y referencias.

Antes de describir los pasos, se formulan algunas recomendaciones sobre el procedimiento:

1ª recomendación: Planifique el proyecto en un taller con el equipo del proyecto

Para preparar proyectos de conservación adecuados es necesario pasar tiempo con los interesados pertinentes, a menudo en el contexto de un taller. Los pasos que se presentan a continuación se pueden utilizar para elaborar el orden del día de un

taller de planificación que puede durar varias horas o varios días, dependiendo de la complejidad del proyecto y de las partes interesadas implicadas.

2ª recomendación: Utilice herramientas visuales para facilitar la planificación del proyecto

Se recomienda utilizar herramientas visuales en todo el proceso de planificación. Por ejemplo, utilice diagramas en el paso 2 para describir y analizar el problema o elabore flujogramas para mostrar cómo se prevé que las actividades conduzcan al logro del objetivo general del proyecto.

Las herramientas visuales también propician debates que ponen de relieve algunas cuestiones y permiten a los participantes entender mejor el contexto. Pueden ser diagramas, árboles de problemas, árboles de objetivos, modelos conceptuales, mapas de sistemas, etc. Véanse los anexos para obtener más información sobre los diagramas.

Resumen de los pasos de la planificación de proyectos

- Primero compruebe que cumple todos los requisitos establecidos por el donante
- Implique al equipo y las partes interesadas del proyecto*
- Paso 1: Definir la idea del proyecto
- Paso 2: Analizar y describir el contexto del proyecto
- Paso 3: Describir el problema
- Paso 4: Definir los objetivos del proyecto
- Paso 5: Definir las actividades y los productos
- Paso 6: Definir los indicadores y un plan de seguimiento
- Paso 7: Planificar la ejecución
- Paso 8: Preparar un presupuesto

*La implicación de las principales partes interesadas es un principio fundamental para una conservación efectiva y justa. Desgraciadamente, también es una de las razones más comunes del fracaso de los proyectos. La etapa de la planificación en particular requiere la participación de las personas directamente afectadas por el proyecto. En consecuencia, asegúrese de implicarlas desde las etapas iniciales del proceso.

Paso 1: Definir la idea del proyecto

Preguntas principales: ¿Cuál es la idea principal y la ubicación del proyecto?

Es probable que tenga una idea general del problema o desafío al que quiere hacer frente y por qué. Antes de empezar a planificar un proyecto, asegúrese de haber definido sus elementos básicos, enumerados en la lista que se presenta a continuación, para poder reunir a las personas adecuadas en la planificación del proyecto.

Lista de los elementos necesarios para definir el proyecto

- Indique la ubicación del proyecto o el tema principal de este si el proyecto no se centra en una ubicación concreta (p. ej., estrategia nacional sobre los humedales)
- Defina el método general (p. ej., formación presencial)

- Defina de qué tratará el proyecto. Esto es más que un público objetivo; se trata de un “objeto de conservación”² (p. ej., el humedal o las especies de aves que este alberga) o de un aspecto del bienestar humano (p. ej., el nivel de ingresos, la posibilidad de pescar, etc.)

Si es capaz de contestar a estas preguntas sobre lo que hará y no hará el proyecto, habrá definido el “alcance” de este.

Paso 2: Analizar y describir el contexto del proyecto

Pregunta fundamental: ¿Cuál es la situación actual en relación con el(los) objeto(s) de conservación que desea mejorar?

Una vez que haya definido la idea del proyecto, describa el contexto en el que este tendrá lugar y no olvide señalar cuáles son las personas y los grupos principales.

Es posible que su organización haya elaborado un “análisis de situación” para recopilar y analizar información sobre los factores ecológicos, políticos y sociales y relacionados con la gobernanza que influyen sobre el proyecto o son influenciados por este. La finalidad en un pequeño proyecto no es analizar detalladamente la situación sino examinar los factores del contexto en el que se llevará a cabo el proyecto.

Una herramienta visual útil para lograr que todo el equipo del proyecto entienda bien el contexto es un diagrama. Véanse los anexos para obtener instrucciones al respecto.

Al analizar el contexto, también es necesario tener en cuenta a las partes interesadas. Se trata de las personas, grupos o instituciones que pueden influir sobre las actividades y resultados de su proyecto o ser afectados por ellos. Un “análisis de partes interesadas” también puede ser muy detallado, pero en proyectos pequeños lo más importante es enumerar a los grupos de personas que con mayor probabilidad serán los principales actores y beneficiarios del proyecto.

Lista de las preguntas que hay que tener en cuenta en los análisis de situación y de partes interesadas

- ¿Ha tenido en cuenta todos los factores *sociales, políticos, económicos, culturales y ecológicos* que afectan a esta situación?
- ¿Cómo influye cada uno de estos factores directamente sobre la cuestión?
- ¿Se ha identificado a todos los actores e interesados esenciales?
- ¿Cuál es el interés de estos en el proyecto? ¿En qué medida influyen sobre el proyecto?
- En cada una de las preguntas anteriores, ¿cuál es la diferencia entre las experiencias o la influencia de hombres y mujeres?

Consideración final para las partes interesadas: ¿Qué es un proyecto con una perspectiva de género?

Un proyecto con una perspectiva de género va más allá del principio de “no causar daño” teniendo en cuenta las cuestiones de género. Además, contribuye de manera

² Para obtener orientaciones sobre “objetos de conservación”, véanse los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación, cuyo enlace se incluye en los anexos.

proactiva y deliberada a la promoción de la igualdad de género. Como mínimo, el análisis de situación y de los interesados debería ser sensible al género.

Paso 3: Describir el problema

Preguntas fundamentales: ¿Cuáles son los principales problemas a que afectan a el(los) objetivo(s) de conservación? ¿Cuáles son las causas de esos problemas?

El éxito de un proyecto está estrechamente relacionado con una serie de factores: buena planificación, una capacidad de organización adecuada, equipos responsables de proyectos competentes y motivados, el cumplimiento de los compromisos por parte de las partes implicadas, y otros. No obstante, el punto de inicio más importante es definir el problema real.

Si el problema es lo suficientemente sencillo, puede que sea posible presentarlo con una simple descripción en unas pocas frases. En el caso de situaciones o problemas más complejos, un árbol de problemas es una herramienta útil y recomendable – véanse los anexos 2 para obtener información más detallada.

Lista de las cuestiones que hay que abordar en la descripción del problema (1 párrafo)

- El problema: descripción cualitativa (y si procede, cuantitativa) de la situación que se pretende cambiar.
- Los beneficiarios: análisis cualitativo y cuantitativo (cuántas personas integran cada grupo) de los interesados más afectados.
- Las causas: explicación de las principales causas (causas directas) y las causas fundamentales o los factores impulsores del problema (causas indirectas).
- Las consecuencias: descripción de las consecuencias del problema sobre el objeto de conservación o aspecto del bienestar humano en cuestión.

Paso 4: Definir los objetivos del proyecto

Pregunta fundamental: ¿Cuál es el objetivo general del proyecto? ¿Qué cambio debe producirse para que este pueda lograrse?

Indique unos cuantos resultados (entre dos y cuatro) que deban producirse para lograr el objetivo general del proyecto. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (“SMART”, por sus siglas en inglés).

Establezca objetivos realistas. El donante le exigirá que presente informes sobre los avances realizados. Por lo tanto, pregúntese si será capaz de medir los cambios durante el tiempo que durará el proyecto.

Cómo redactar los objetivos de un proyecto

Cuando describa el objetivo general o los resultados u objetivos más específicos de un proyecto, redáctelos de manera que describan cómo será el mundo una vez que se haya logrado ese cambio.

Ejemplo de objetivos (o “resultados”):

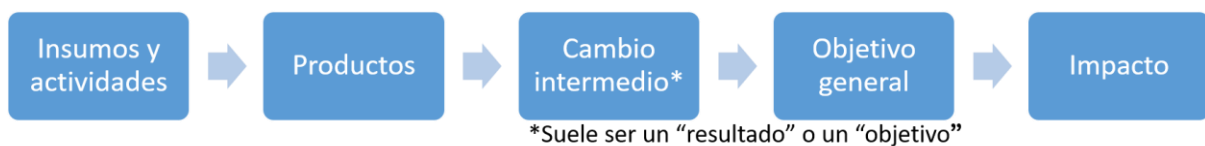
- No escriba: “Formación de líderes comunitarios”.
- Escriba: “[Número de] líderes comunitarios que han finalizado la formación completa y se han comprometido a ejecutar los planes de seguimiento”.
- Escriba: Objetivo general: “Ingresos para las poblaciones locales resultantes del incremento del turismo”.
- Escriba: Objetivo / resultado: “Mejora y mantenimiento de la señalización y accesibilidad de los principales lugares de senderismo”.

La inclusión de un diagrama sencillo para ilustrar la secuencia de actividades y resultados es un buen complemento para el texto que redacte para explicar cómo las actividades lograrán los resultados necesarios para atajar el problema o los problemas que tratará el proyecto.

En su proyecto, reemplace el texto que contiene la plantilla que se presenta a continuación con sus propias frases específicas. Posiblemente necesite varias cadenas de resultados o deba ampliar el diagrama para que incluya más casillas.

Plantilla de una cadena de resultados

Una cadena de resultados muestra visualmente la secuencia de actividades, resultados y objetivos. A continuación se presenta un modelo lineal sencillo pero se alienta a los usuarios a utilizar versiones más creativas.



Lista de referencia de los objetivos del proyecto

- Los objetivos o resultados se escriben como una afirmación.
- Los objetivos son "SMART".
- Hay un (1) objetivo general del proyecto y entre dos y cuatro (2-4) resultados.

Paso 5: Definir las actividades y los productos

Pregunta fundamental: ¿Qué pasos (actividades) son necesarios para alcanzar el objetivo principal? ¿Son necesarias y suficientes cada una de las actividades para lograr los cambios deseados?

Una vez que haya indicado claramente los principales objetivos o resultados, defina las actividades. Estas deben ser viables en el plazo de tiempo que dure el proyecto.

Recuerde que es probable que cada objetivo necesite varias actividades y productos para lograr el cambio o resultado deseado. Examine el conjunto total de actividades propuestas para asegurarse de que cada una sea necesaria y de que en su conjunto serán suficientes para lograr los objetivos.

Al seleccionar las actividades, tenga en cuenta el campo de especialidad y la experiencia de su institución, el interés de los donantes, la probabilidad de éxito, la importancia de las suposiciones y el presupuesto disponible.

Redacte cada actividad con una frase corta que empiece con un verbo. Por ejemplo:

Ejemplo de cómo redactar una actividad:

- Escriba: "Organizar un taller entre las comunidades locales para aclarar las expectativas y aspiraciones de los propietarios de las tierras".
- No escriba: "Talleres entre las comunidades locales".

Paso 6: Definir los indicadores y un plan de seguimiento

Pregunta fundamental: ¿Qué información necesitará para determinar si su proyecto progresa adecuadamente y ha logrado sus objetivos?

El seguimiento³ es una actividad de gestión esencial que implica documentar los avances en la ejecución de las actividades y los resultados u objetivos y utilizar lo aprendido para informar al equipo del proyecto sobre cómo mejorar continuamente la ejecución de este. Esto se conoce como “gestión adaptativa” y es preferible hacer un seguimiento del proyecto, aprender y adaptar el plan en vez de ceñirse a un plan que no funciona bien.

Defina indicadores medibles para mostrar los progresos en las actividades, los productos, los resultados y el objetivo general del proyecto.

Ejemplos de indicadores:

- Ejemplos de indicadores a escala de los resultados (objetivos):
 - [Número] de km de manglares replantados en tres años;
 - Disminución en un 10 % de los huevos de aves extraídos en un año.
- Ejemplo de indicadores a escala de los productos o actividades:
 - [Número] de reuniones con la población local para tratar sobre la gestión de los humedales en cuatro años;
 - [Número] de sesiones de formación impartidas a los funcionarios en dos años.

Un defecto común en los pequeños proyectos es insistir demasiado en los indicadores de los productos, tales como el número de personas formadas o el número de folletos distribuidos. Aunque estos sean importantes, asegúrese de incluir también indicadores para cada uno de los 2-4 objetivos.

³ El seguimiento se suele agrupar con la evaluación, por ejemplo, en apartados titulados “seguimiento y evaluación”. En esta guía no se habla de la evaluación de los proyectos porque no suele ser pertinente en los proyectos de pequeña envergadura. En los proyectos de tamaño mediano y grande es importante incluir una evaluación independiente a mitad de período y/o al final del proyecto. Véase una introducción a la evaluación de proyectos de conservación en la publicación *IUCN Project Guidelines and Standards*, [Directrices y normas de la UICN sobre la elaboración de proyectos] que figura en los anexos.

Lista de referencia de los indicadores y el seguimiento

- ¿Ha definido al menos un indicador para cada actividad y cada resultado y para el objetivo general del proyecto?
- ¿Son cuantificables los indicadores?
- ¿Son medibles?
- ¿Se ha planificado quién recogerá y compartirá la información y cómo?

Paso 7: Planificar la ejecución

Prepare un plan de trabajo para describir cómo se ejecutará el proyecto. En este se deben definir claramente las funciones y responsabilidades de todos los actores, incluidos los del Comité Nacional.

Lista de referencia del plan de ejecución o plan de trabajo

- Utilice un diagrama de GANTT para mostrar la secuencia de actividades y el tiempo dedicado a cada actividad.
- Incluya el calendario de las actividades de seguimiento (recolección de datos y evaluación) y las responsabilidades.⁴
- Incluya el calendario de la presentación de informes (técnicos y financieros) y las responsabilidades.
- Asegúrese de haber respondido a las siguientes preguntas sobre cada actividad: ¿QUÉ?, ¿QUIÉN?, ¿CUÁNDO? y ¿CÓMO?

Recuerde que un plan de trabajo que se presenta a un donante es un plan preliminar que se debe evaluar, adaptar y actualizar lo antes posible una vez que haya empezado el proyecto.

Paso 8: Preparar un presupuesto

El presupuesto de un proyecto es una predicción de los costos asociados a este. Un presupuesto claro y completo que muestra una evaluación realista de su costo deja más patente que el proyecto está basado en una lógica sólida; en cambio, un presupuesto mal elaborado transmite el mensaje opuesto.

En el presupuesto se deben incluir los costos del trabajo, los materiales y otros gastos conexos. Concretamente, se debe incluir lo siguiente:

1. Los recursos financieros para las actividades operativas: p. ej., impresión de materiales, gastos de las visitas de campo, desplazamientos, equipo, etc.
2. El tiempo del personal (local e internacional): el tiempo del personal y/o los honorarios de gestión deben cumplir las directrices del donante sobre la proporción del presupuesto que se puede dedicar a “gastos generales” u “honorarios de gestión”, que suele ser un porcentaje del presupuesto total.

Un proyecto se suele descomponer en actividades concretas, asignando un costo a cada actividad. En proyectos que duren varios años, utilice una columna por año. Las Directrices Operativas del Fondo Humedales para el Futuro contienen una

⁴ El seguimiento y la evaluación se suelen presentar conjuntamente. Describa todas las evaluaciones internas o independientes que se puedan llevar a cabo a mitad del proyecto o al final de este. Una evaluación independiente es distinta de un informe técnico sobre los avances realizados y es poco probable que se lleve a cabo en pequeños proyectos.

plantilla para el presupuesto pero a continuación se muestra un ejemplo muy sencillo.

Ejemplo de modelo de presupuesto sencillo

	Costos (Importes solicitados en la propuesta para cada actividad)	Cofinanciación (opcional) (Enumere las contribuciones en efectivo o en especie de su organización u otra institución al proyecto)	Totales
Actividad 1 (dividida en subapartados si es necesario)	2 000,00 dólares		2 000,00 dólares
Actividad 2	1 000,00 dólares		1 000,00 dólares
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:			3 000,00 dólares

Elabore un presupuesto detallado en hojas de cálculo de Excel o Google y presente una versión limpia de las cifras principales. Utilice la plantilla del donante en caso de que exista.

Lista de referencia sobre el presupuesto

- ¿Se ha indicado el costo total del proyecto?
- ¿Se han presupuestado todas las actividades propuestas?
- ¿Ha comprobado los importes para asegurarse de que no haya errores de cálculo?
- Si se han previsto otras fuentes de financiación para el proyecto (“cofinanciación”), ¿se ha indicado esto claramente?
- ¿Ha incluido el tiempo del personal?
- ¿Ha utilizado la plantilla del donante (si procede)?

Por último, pregúntese lo siguiente: ¿Es realista lograr los objetivos del proyecto con este presupuesto? ¿Su institución ha gestionado con éxito una ayuda de este importe anteriormente? ¿Cuenta su institución con los sistemas de gestión financiera adecuados para recibir y administrar la ayuda adecuadamente?

Conclusión

Esto concluye las secciones principales de la guía, en las que la Primera Parte explica cómo redactar una propuesta de un proyecto que ya se ha planificado y la Segunda Parte explica cómo planificar un proyecto.

Para obtener más orientaciones y documentación, se incluyen seis anexos en las siguientes páginas.

Anexos

Anexo 1: Glosario de la terminología de proyectos

La terminología puede variar ligeramente entre las agencias de desarrollo. A continuación se incluye un breve recordatorio del significado de algunos términos de uso común. Para consultar glosarios más completos, véanse las siguientes publicaciones:

- [El Manual de Proyectos de Conservación contiene un glosario en la página 177.](#)
- El glosario de los Estándares Abiertos se encuentra en la página 45 de la versión en español: <https://cmp-openstandards.org/wp-content/uploads/2018/02/CMP-Open-Standards-V3-Spanish.pdf>

Marco lógico: es una manera estructurada y disciplinada de formular y describir un proyecto con objetivos y actividades organizados de forma jerárquica, indicadores y medios para verificarlos, y suposiciones. Son uno de los varios métodos similares que existen.

Lógica de la intervención: es la estrategia básica que sustenta el proyecto y abarca todos los pasos que hay que seguir en este para contribuir al objetivo de desarrollo.

Indicadores / indicadores objetivamente verificables (IOV): son medidas diseñadas para clasificar el objetivo de desarrollo y los objetivos del proyecto así como los productos de un proyecto. Siempre que sea posible, deberían ser cuantificables y comprobables.

Ejemplos of IOV a escala de los resultados u objetivos pueden ser el número de km de manglares replantados en tres años, o la disminución en un 10 % del número de huevos de aves extraídos en un año.

Ejemplos of IOV a escala de los productos o actividades pueden ser el número de reuniones con la población local para tratar sobre la gestión de los humedales en cuatro años o el número de sesiones de formación impartidas a funcionarios en dos años.

Fuentes de verificación: son los elementos (resultados de estudios, informes, fotos, etc.) que aportan los datos necesarios para comprobar los productos en función de los indicadores de éxito (IOV). Si el producto esperado es restaurar humedales costeros en un Humedal de Importancia Internacional, el IOV podría ser 10 km de manglares replantados en el litoral del humedal. Las fotografías aéreas son una buena fuente de verificación para demostrar que se ha logrado el indicador.

Suposiciones: son factores externos al proyecto sobre los que los responsables del proyecto no tienen control pero que sin embargo pueden tener una gran influencia sobre los resultados de este: guerra civil, restricciones para viajar, el clima, etc.

Objetivo de desarrollo: también se conoce como “objetivo general”. Es la finalidad general a la que se espera que contribuya el proyecto. Debería ser acorde a las estrategias nacionales de conservación y todas las demás estrategias de desarrollo oficiales.

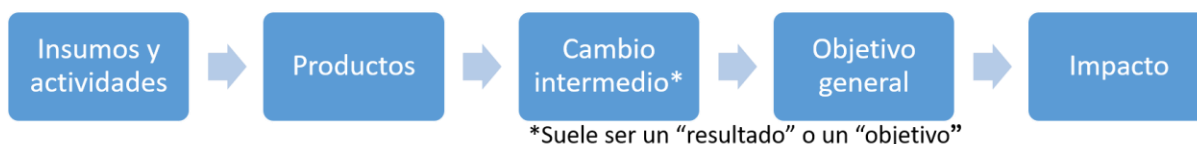
Objetivos del proyecto: también llamados “objetivos inmediatos”. Se refieren a lo que se espera que logre el propio proyecto. No se debe confundir la finalidad del proyecto con los resultados o las actividades. Si se incluyen demasiadas actividades en el proyecto, este se vuelve confuso y puede ser difícil de ejecutar.

Resultados: son los resultados concretos de la intervención (el proyecto). Los resultados físicos son los que se pueden ver o tocar: la construcción de una infraestructura, la creación de un plan de gestión, la realización de un proceso de consulta, la promulgación de una nueva legislación, la delimitación de un sitio plasmada en un mapa, la finalización de un inventario, etc.

Los resultados no físicos son más difíciles de evaluar y por lo tanto se suelen infravalorar pero son muy importantes: por ejemplo, cambios positivos en las políticas, un personal mejor formado, una nueva mentalidad o un nuevo enfoque hacia los problemas, comportamientos más positivos, o políticos y comunidades locales más sensibilizados sobre la importancia de los humedales. Un error muy común es empezar a definir un resultado con un verbo, convirtiéndolo en una actividad.

Actividades: son el trabajo que hay que realizar para lograr los resultados. Puede haber numerosas actividades, pero es importante ser muy realista y vincular las actividades con los recursos. Cada actividad debería vincularse a un resultado. Una actividad siempre comienza con un verbo: comprar, contratar, ejecutar, hacer, visitar, distribuir, formar, etc.

Términos utilizados en esta guía: “actividades”, “productos”, “resultados”, “objetivo general” e “impacto”. Estos se ilustran a continuación en una secuencia típica conocida como “cadena de resultados”:



Anexo 2: Orientaciones más detalladas sobre la preparación de proyectos

Este anexo contiene orientaciones sobre la preparación de proyectos más complejos o de mayor envergadura, así como un cuadro con referencias de fuentes adicionales de orientaciones sobre la planificación de proyectos.

Cuadro con las fuentes recomendadas de orientaciones sobre necesidades específicas

Necesidad	Herramienta o guía
Cómo hacer un análisis de las partes interesadas	Directrices de la UICN, guía Hivos sobre la Teoría de Cambio
Cómo elaborar mapas conceptuales o cadenas de resultados en materia de	Estándares Abiertos

conservación	
Cómo elaborar árboles de problemas y árboles de objetivos	Manual de Proyectos de Conservación, Estándares Abiertos (llamados “modelos conceptuales”)
Cómo seguir un análisis de marco lógico	Manual de Proyectos de Conservación
Cómo integrar las cuestiones de género	Guía de la UICN – véase el anexo sobre el género en el Módulo 1
Glosario de la terminología de proyectos	El Manual de Proyectos de Conservación contiene un glosario en la página 177. El glosario de los Estándares Abiertos se encuentra en la página 45.
Cómo utilizar esferas de influencia	Guía Hivos sobre la Teoría de Cambio o metodología de Mapeo de Alcances (Outcome Mapping, en inglés): https://www.outcomemapping.ca/ .

¿Teoría de cambio o análisis del marco lógico?

El enfoque de la teoría de cambio utiliza un diagrama para ilustrar cómo el equipo del proyecto espera que se produzca el cambio a través del proyecto. Los vínculos entre actividades y resultados se muestran visualmente. El análisis del marco lógico sigue pasos similares a los del desarrollo de las ideas del proyecto, pero el producto final se describe en una matriz llamada “marco lógico”. Esta guía recomienda ambos enfoques porque son complementarios y es muy importante representar visualmente el cambio que se espera lograr con el proyecto. Los donantes a menudo solicitan marcos lógicos, por lo que se ha incluido un ejemplo de una matriz de marco lógico finalizada en el Anexo 5.

Más información sobre el Paso 1: Definir la idea del proyecto

Utilice los datos y la información científica disponibles sobre la conservación

Utilice las herramientas de priorización y planificación de la conservación y los conjuntos de datos disponibles públicamente para definir los lugares y objetos prioritarios de las actuaciones. Esto demuestra al donante que la inversión en su proyecto satisface una necesidad demostrada y probablemente tenga un impacto. También se deberían recopilar y utilizar los conocimientos consuetudinarios y tradicionales obtenidos de los hombres, mujeres y otros grupos socioculturales implicados en el proyecto o afectados por este.

Más información sobre el Paso 2: Analizar y describir el contexto del proyecto

Herramienta de visualización recomendada para el análisis de situación: diagrama

Un diagrama es la visualización del proceso de desarrollo de un proyecto para ilustrar el entendimiento individual y compartido del contexto actual y la situación

deseada. El hecho de dibujar contribuye a entender la complejidad de un sistema y facilita la discusión.⁵

Para dibujar un diagrama, asegúrese de que cada participante tenga acceso a rotuladores y utilice una hoja de papel compartido de gran tamaño. Todos los participantes contribuyen a dibujar la situación actual sobre la que influirá el proyecto, incluyendo las partes interesadas y los vínculos entre los elementos en el dibujo. Primero asigne tiempo para que las personas dibujen sin realizar comentarios y posteriormente utilice el dibujo para mantener una discusión sobre lo que cada persona ha incluido y por qué.

Preguntas a las que deberían responder el diagrama y la discusión ulterior:

- ¿Cuál es la situación actual en relación con el(los) problema(s) que deseamos solucionar?
- ¿Refleja el diagrama los factores sociales, políticos, económicos, culturales o ecológicos?
 - ¿Cómo influye cada uno de ellos directamente sobre el problema?
- ¿Se han identificado todos los actores e interesados clave? ¿Quiénes son los interesados clave?
 - ¿Cuál es su interés en el proyecto? ¿Qué influencia tienen sobre el proyecto?
 - En cada una de las preguntas anteriores, ¿cuáles son las diferencias en la manera en que los hombres y las mujeres los experimentan o influyen sobre ellos?

Más información sobre el Paso 3: Describa el problema

Método recomendado para el análisis de problemas más complejos: árbol de problemas

Si el problema o la situación reviste mayor complejidad, se recomienda hacer un análisis del problema utilizando un árbol de problemas para identificar los problemas y las relaciones causales entre ellos. Un árbol de problemas ayuda a establecer relaciones de causa-efecto entre los aspectos negativos de una situación existente. Este ejercicio se considera sumamente importante, ya que constituye la base para elegir las actividades del proyecto.

Antes de comenzar el proceso visual de cartografiar el análisis de causa y efecto del problema que se pretende resolver con el proyecto, repase el diagrama o la estrategia actual de la organización en grupo para determinar el “área de resultados” u objetivo más general en que debería centrarse el análisis de problemas de este proyecto.

Se recomienda seguir las instrucciones sobre los árboles de problemas que comienzan en la página 43 del Manual de Proyectos de Conservación.

⁵ Para obtener más orientaciones, véase *Visualizing sustainable landscapes: understanding and negotiating conservation and development trade-offs using visual techniques* [Visualizar paisajes sostenibles: entender y negociar el equilibrio entre la conservación y el desarrollo mediante técnicas visuales] (únicamente en inglés): <https://portals.iucn.org/library/node/10074>

Más información sobre el Paso 4: Definir los objetivos del proyecto

Método recomendado: árbol de objetivos

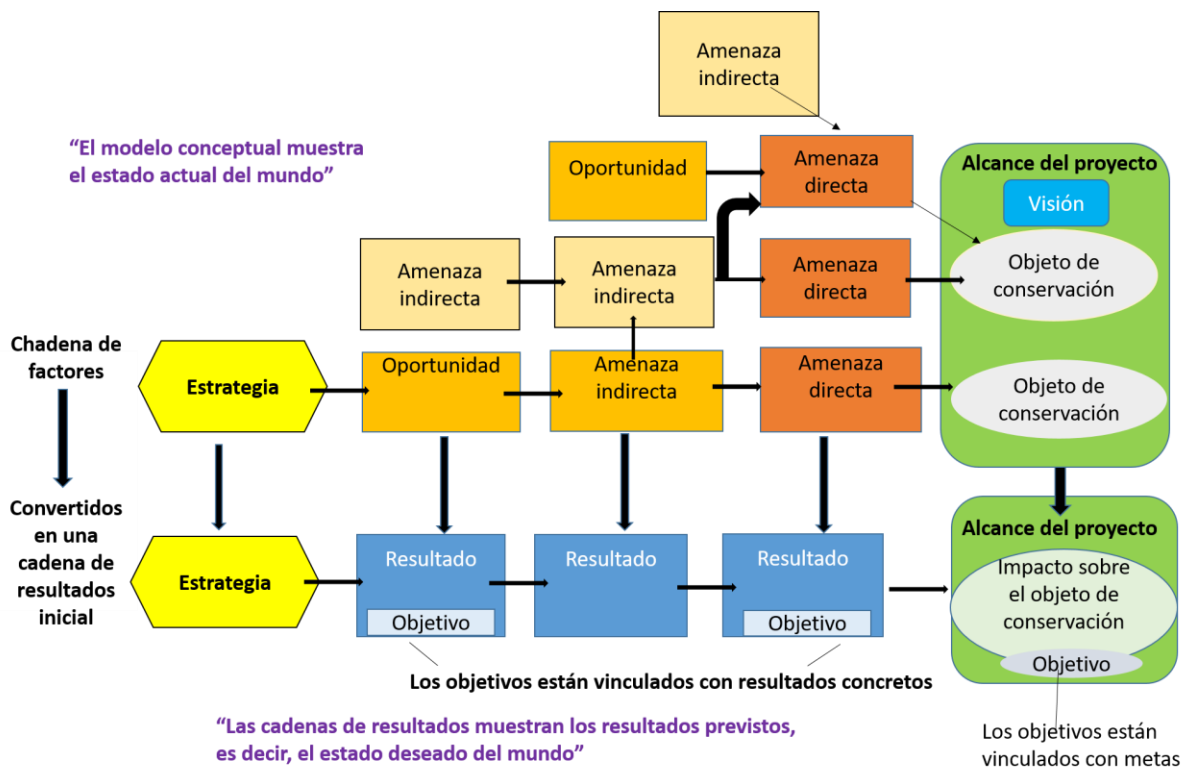
Si ha elaborado un árbol de problemas, desarrolle la lógica de su intervención o sus intervenciones trabajando hacia atrás a partir del cambio a largo plazo deseado, convirtiendo cada problema en una intervención y formando así un árbol de objetivos. El hecho de mostrar el conjunto de cambios previstos de este modo muestra las suposiciones de los miembros del equipo sobre *cómo* se espera que transcurran los cambios. La representación visual de la serie de cambios intermedios necesarios para ello constituye un árbol de objetivos o, si es sencilla, se puede representar como una cadena o flujograma de resultados.

Formule cada paso en el itinerario o el mapa como una situación realizada, no como una actividad o un objetivo. Resista el impulso de enumerar actividades con las que esté familiarizado y en su lugar parta del problema e identifique los elementos constituyentes de una situación transformada. Esto aumenta las probabilidades de que haya un vínculo claro y lógico entre las actividades y los resultados deseados. Hay ejemplos de esto en todas las guías de proyectos que se recomiendan. Véase también el Anexo 4 para encontrar preguntas que ayudan a poner a prueba las suposiciones.

Al describir el diagrama que ha dibujado, explique el motivo y la manera en que cada elemento constituyente se vincula al cambio deseado general en el objeto de conservación o aspecto de bienestar humano en cuestión. Revele las suposiciones pidiendo al equipo del proyecto que se plantee lo siguiente: “Si llevamos a cabo la acción ‘x’, se obtendrá el cambio ‘y’, porque...”.

Herramienta recomendada: modelos conceptuales

El siguiente diagrama es una plantilla de un “modelo conceptual” extraído de los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación. Esa publicación es una guía útil que explica cómo cartografiar los factores que afectan a un objeto de conservación. Por ejemplo, la falta de fuentes de alimento alternativas (amenaza indirecta) conduce a la sobrepesca (amenaza directa), que provoca la reducción de las poblaciones de peces (meta ambiental). En el diagrama que figura a continuación, las dos últimas filas muestran cómo se puede convertir una amenaza en un objetivo.



Fuente: Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación

Más información sobre el Paso 6 relativo al seguimiento: Por qué es importante el seguimiento

Otra razón para hacer un seguimiento de los avances de un proyecto es que pone a prueba las suposiciones que se han hecho sobre cómo las actividades y productos conducirían a los resultados. Por ejemplo, si el seguimiento muestra que 40 personas asistieron a un taller de formación para crear conciencia sobre los humedales (la asistencia a la formación sería un indicador de producto para medir el número de personas formadas) pero una encuesta posterior a los participantes indica que solo 5 cambiaron de actitud sobre la conservación de los humedales (este cambio de comportamiento sería un indicador de resultado para medir el cambio de actitudes), esto revelará que la actividad de formación no ha tenido el resultado esperado.

Esta información es importante para la “gestión adaptativa”, es decir, la adaptación del plan del proyecto en función de lo que se ha aprendido durante su ejecución.

Consideraciones adicionales para proyectos de mayor envergadura: Salvaguardias ambientales y sociales

¿Es posible que el proyecto tenga consecuencias ambientales o sociales no deseadas?

Las organizaciones llevan a cabo una planificación cada vez más exhaustiva para evitar posibles consecuencias sociales y ambientales negativas no deseadas y están preparando orientaciones sobre cómo evaluar el riesgo de los proyectos y

adoptar medidas de mitigación. Es el caso de la UICN, que ha elaborado un Sistema de Gestión Ambiental y Social que está disponible públicamente.

Análisis y adopción de salvaguardias ambientales y sociales:

<https://www.iucn.org/resources/project-management-tools/environmental-and-social-management-system>

Anexo 3: Modelo simplificado de documento de proyecto para talleres y seminarios

La documentación de los proyectos para talleres y no suele requerir tanto trabajo preparatorio de análisis y planificación como los proyectos de campo de gran envergadura. Las propuestas de talleres y seminarios deberían contener una breve explicación de la situación que se pretende mejorar con el taller o seminario y la justificación de este, por ejemplo, la preparación de la siguiente COP, la aplicación de una determinada resolución, el intercambio de experiencias o el aprendizaje basado en otras experiencias regionales.

En el **objetivo** del proyecto se debería indicar el cambio o la mejora que se logrará con la celebración del taller (ejemplo: facilitar a los gobiernos o miembros información evaluada sobre..., facilitando así su decisión sobre la preparación futura de...).

Los productos del proyecto se deberían describir claramente (ejemplo: un informe basado en las aportaciones y deliberaciones del taller que contenga información evaluada sobre...).

Se deberían exponer las actividades del proyecto necesarias para preparar y celebrar el taller así como las actividades posteriores al taller.

Se deberían explicar los insumos del proyecto necesarios y la función de los oradores así como el papel de los consultores necesarios para preparar documentos.

Es necesario que haya una presentación de informes, una evaluación y un seguimiento y un presupuesto, incluso para los talleres. Los presupuestos de talleres suelen consistir principalmente en los gastos de viaje (dietas, billetes de tren, avión etc.), gastos de organización (alquiler de las instalaciones de la reunión, gastos de comunicación, tiempo del personal, impresión y edición, franqueo, etc.). En algunos casos, puede haber honorarios de los oradores invitados.

Anexo 4: Consideraciones sobre tipos concretos de estrategias de conservación

Enfoque del proyecto	Preguntas clave para poner a prueba las suposiciones
Productos del conocimiento (materiales de formación,	<input type="checkbox"/> ¿Puede describir cómo la utilización del producto dará lugar al cambio? <input type="checkbox"/> ¿Ha definido una serie de usos y usuarios previstos? <input type="checkbox"/> ¿Ha definido un resultado deseado?

informes, análisis)	<input type="checkbox"/> ¿Se ha planteado cómo implicar a los usuarios finales del producto en su creación para aumentar su sentido de apropiación de este? <input type="checkbox"/> ¿Ha planificado la aceptación y utilización del producto? (distribución, formación, creación de capacidad, etc.)
Creación de capacidad	<input type="checkbox"/> ¿Ha indicado claramente qué competencias se deberían adquirir, el público destinatario y el uso previsto de las nuevas competencias? <input type="checkbox"/> ¿Los beneficiarios se encuentran en un contexto que les permitirá utilizar sus nuevas competencias? <input type="checkbox"/> ¿Todas esas competencias están vinculadas con el objetivo del proyecto o del programa?
Influencia sobre políticas	<input type="checkbox"/> ¿Ha definido qué segmento del ciclo de políticas desea influenciar? (ejemplo: preparación de programas o desarrollo, aplicación o examen de políticas) <input type="checkbox"/> ¿A quién hay que influenciar? ¿Con quién se va a trabajar? ¿Qué conocimientos científicos se necesitan? ¿Qué actividades formales e informales son necesarias?
Gestión de especies o sitios	<input type="checkbox"/> ¿Ha definido los objetos de conservación específicos (especies, grupos de especies o ecosistemas)?
Medios de vida sostenibles	<input type="checkbox"/> ¿Ha definido los objetos o elementos de bienestar humano afectados por los objetos de conservación? <input type="checkbox"/> ¿Los beneficiarios indicados tienen los recursos, la capacidad, las alianzas y las actitudes necesarias para adoptar las nuevas prácticas?

Anexo 5: Ejemplo de plantilla de marco lógico

Un marco lógico (también llamado “marco de resultados”) tiene la finalidad de captar los principales resultados u objetivos deseados, los productos y actividades esenciales y los indicadores del éxito. Esta matriz es otra manera de mostrar las intenciones del proyecto y puede facilitar el seguimiento y la evaluación de este. El marco lógico también documenta las suposiciones que sustentan la lógica del proyecto y puede indicar los riesgos externos del mismo.

No reemplaza la ilustración visual de una teoría de cambio, pero los elementos principales de una teoría de cambio se pueden trasladar a la herramienta del marco lógico.

A continuación se muestra un ejemplo de plantilla de marco lógico, pero si el donante dispone de una plantilla propia se recomienda utilizarla. Obsérvese que el contenido de este ejemplo es limitado y que un marco lógico completo requeriría más precisión.

Ejemplo de marco lógico

Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Suposiciones
Objetivo general Una mejor gestión de los humedales brinda servicios útiles a la comunidad	Existencia de un plan de gestión, aplicación de enfoques participativos	Secretaría de la Convención sobre los Humedales, expertos independientes	
Resultados (objetivos) 1. Stocks de peces sostenibles	Número, tamaño y variedad de peces	Informes independientes, recuentos de peces	Apoyo político de las autoridades gubernamentales
Productos 1.1. Nuevos incentivos para la pesca sostenible	Número y tipo de medidas jurídicas adoptadas	Encuesta de la población	Las autoridades y los gobiernos desean aplicar esas medidas

1.2. Contaminación por efluentes controlada	Número de m ³ de aguas residuales sin tratar vertidos al río	Informe del Ministerio de Medio Ambiente y del municipio	La empresa cumple su estrategia de reducción de la contaminación
Actividad 1.1.1. Establecer un fondo para financiar el pago de incentivos. 1.1.2 Formar a funcionarios sobre instrumentos de mercado (incentivos).	Fondo establecido Actas del taller Los funcionarios rellenan un cuestionario tras su formación	Sitio web, otra documentación Programa e informe del taller	Buenas relaciones con las autoridades locales; buena participación de la población local y sentimiento de apropiación del proyecto
1.2.1. Estudiar las fuentes de contaminación 1.2.2. Hablar con la empresa contaminante 1.2.3. Planificar estrategias de reducción de la contaminación	Informe del estudio sobre la contaminación Debates mantenidos Un plan de acción redactado por la empresa contaminante	Informes, documentación	La empresa contaminante está dispuesta a dialogar

Anexo 6: Fuentes bibliográficas y lectura adicional

- **Base de datos de oportunidades de financiación de los humedales (únicamente en inglés)**
<https://www.ramsar.org/activity/funding-organization-database> (Recopilada por la Secretaría de la Convención sobre los Humedales)
- ***Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación (2017)***
Específicamente diseñados para la conservación por organizaciones dedicadas a la conservación. Contienen orientaciones detalladas sobre mapas conceptuales y utilizan el concepto de objetos de conservación y objetos de bienestar humano. Fueron elaborados por una alianza mundial de organizaciones de conservación con experiencia para definir un enfoque general y las herramientas específicas necesarias para llevar a cabo intervenciones de conservación de calidad.
 - Sitio web (en inglés): <http://cmp-openstandards.org/>
 - Versiones en PDF en distintos idiomas:
<http://cmp-openstandards.org/download-os/>
 - [Español](#) (5 mb)
 - [Inglés](#) (4.1 mb)
 - [Indonesio](#) (3.7 mb)
 - [Portugués](#) (3.7 mb)
 - [Francés](#) (6.8 mb)
 - [Albanés](#) (6.7 mb)
 - [Ruso](#) (7.8 mb)
 - [Persa](#) (4.5 mb)
 - [Coreano](#) (4.1 mb)
- ***IUCN Project Guidelines and Standards [Directrices y normas de la UICN sobre la elaboración de proyectos], Versión 2.3 (2016, únicamente en inglés)***
Están basadas principalmente en el enfoque de la teoría de cambio pero incluye también marcos lógicos, elementos de los Estándares Abiertos y una versión adaptada del análisis del marco lógico. Es útil para proyectos de mayor envergadura.
<https://www.iucn.org/resources/project-management-tools/project-guidelines>
- ***Manual de Proyectos de Conservación (2003)***
Es accesible, exhaustivo y está dirigido a principiantes que preparan proyectos de hasta 150 000 dólares de los EE. UU. Está basado en el análisis del marco lógico. Está disponible en español, inglés, ruso, chino y tibetano.
 - Sitio web (en inglés):
<http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/project-manuals/>
 - Manual en PDF en español:
<http://www.conservationleadershipprogramme.org/media/2014/09/SpanishProjectManual.pdf>
- ***Theory of Change Thinking in Practice [Pensar la teoría del cambio en la práctica] (Hivos, 2015, únicamente en inglés)***
No trata específicamente sobre la conservación pero incorpora valiosas

dimensiones del análisis social y consideraciones que son limitadas en las otras guías mencionadas más arriba. Más avanzado.

- Página web (en inglés):
<https://knowledge.hivos.org/theory-change-guidelines>
- Publicaciones en PDF (en inglés):
https://knowledge.hivos.org/sites/default/files/publications/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf
- **Artículo de investigación sobre cadenas de resultados en la conservación (en inglés):** <https://www.ecologyandsociety.org/vol18/iss3/art22/> (publicado en la revista Ecology and Society)
- **Breve guía para realizar análisis de partes interesadas elaborada por ODI (2 páginas, únicamente en inglés):**
<https://www.odi.org/publications/5257-planning-tools-stakeholder-analysis>.
- **Técnicas visuales (incluidos los diagramas):**
Visualizing sustainable landscapes : understanding and negotiating conservation and development trade-offs using visual techniques [Visualizar paisajes sostenibles: entender y negociar el equilibrio entre la conservación y el desarrollo mediante técnicas visuales] (únicamente en inglés):
<https://portals.iucn.org/library/node/10074>
- **Manuales de la UICN sobre Sistemas de Gestión Ambiental y Social (únicamente en inglés):** <https://www.iucn.org/resources/project-management-tools/environmental-and-social-management-system>