



TRABAJANDO
JUNTOS POR
CONSERVACIÓN
DE LA
BIODIVERSIDAD
MARINA



Foro para la Conservación
del Mar Patagónico
y Áreas de Influencia

OCEANS⁵



**GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS CON
PARTICIPACIÓN DE COMUNIDADES
LOCALES Y/O INDÍGENAS BASADA EN LOS
ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN**

GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS CON PARTICIPACIÓN DE COMUNIDADES LOCALES Y/O INDÍGENAS BASADA EN LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

Documento de WWF Chile.

Esta publicación debe ser citada de la siguiente manera:

WWF Chile (2020). Guía para la planificación y gestión de áreas marinas protegidas con participación de comunidades locales y/o indígenas basada en los estándares para la conservación. Chile.

Autores Técnicos:

Stanley Arguedas Mora¹
Gustavo Gatti²
Irina Montenegro³
Maria Elisa Arroyo³

Correctores:

Susan Díaz³
Daniel Carrillo³

¹ FUNTROPÓS y WCPA/CGE-UICN

² Conserve Brasil

³ WWF Chile

Todos los derechos reservados. Cualquier reproducción total o parcial de la presente publicación deberá mencionar el nombre del o los autores y el propietario de los derechos de autor.

Copyright Publicado en Julio de 2020 por WWF Chile, Valdivia.

© 2020 WWF Chile

WWF Chile tiene como visión hacer que "la biodiversidad en los paisajes terrestres y marinos prioritarios de Chile sea conservada asegurando la provisión de bienes y servicios que contribuyan al bienestar humano, y que la huella ecológica de los principales sectores industriales de Chile se mantenga dentro de los límites de los ecosistemas, mediante procesos de participación social que promueven la equidad social".

Foto Portada: Pescadores artesanales en isla Guafo, sur de Chile. © Evelyn Pfeiffer / WWF Chile.

Diagramado por: Joaquín Sobell

Documento elaborado gracias al apoyo de Ocean 5 (www.oceans5.org) y el Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia (www.marpatagonico.org)

GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS CON PARTICIPACIÓN DE COMUNIDADES LOCALES Y/O INDÍGENAS BASADA EN LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

5	PRESENTACIÓN DE LA GUÍA
6	INTRODUCCIÓN
8	CAPÍTULO I: ¿EN QUÉ NOS BASAMOS PARA HACER ESTE TRABAJO?
8	Partimos de la visión de la gestión moderna de las AMP de Tercera Generación
8	Nos basamos en los principios para la buena gobernanza de la UICN
9	Incorporamos elementos de la planificación moderna
10	Adaptamos los pasos metodológicos de los Estándares para la Conservación
11	Retomamos las adaptaciones hechas por Planeación para un Territorio Saludable (<i>Healthy Country Planning</i>)
13	CAPÍTULO II: CICLO PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADAPTATIVA DE AMP/OMECA
13	Lógica general del ciclo de planificación y gestión adaptativa de AMP/OMECA
13	Introducción a los pasos
15	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA
16	Paso 1: ¿Dónde estamos y a dónde soñamos llegar?
16	Subpaso 1.1: Preparándonos para la planificación
22	Subpaso 1.2: Identificando el sueño y los desafíos para lograrlo
32	Paso 2: ¿Qué hacemos para lograr el sueño?
38	Paso 3: Trabajando para lograr un sueño
41	Paso 4: ¿Qué hacemos bien y qué cambiamos para mejorar?
44	Paso 5: Comunicando lo aprendido
47	PALABRAS DE CIERRE
48	GLOSARIO
49	BIBLIOGRAFÍA



Operador turístico en el AMCP-MU de Pitipalena - Añihué, región de Aysén, Chile. © Denisse Mardones - WWF Chile.

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Durante los últimos años, Chile ha experimentado un aumento significativo en la declaración de Áreas Marinas Protegidas (AMP), lo que ha puesto al país en un sitio destacado a nivel mundial en cuanto a la creación de zonas de protección para la biodiversidad asociada a dichos ambientes. Sin embargo, la sola declaración de AMP no garantiza el manejo efectivo de dichas áreas. Es sólo a través de la adopción de medidas adecuadas que provengan de un diseño sistemático y bien planeado que se podrá avanzar hacia el manejo efectivo que dé sustento a la protección de las AMP declaradas. Por esta razón es que WWF Chile se encuentra trabajando en iniciativas que promueven el manejo efectivo de las áreas marinas y costeras protegidas, impulsando acciones que apuntan a fortalecer ámbitos como la gobernanza, planificación, evaluación efectiva y financiamiento, en torno a estas áreas.

Actualmente en Chile, WWF así como otras ONGs, el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) y la Corporación Nacional Forestal, CONAF¹, se encuentran promoviendo el uso de la metodología denominada Estándares para la Conservación en la construcción de planes de manejo, considerando que bajo las condiciones habilitantes de participación, constituye una herramienta sólida para su diseño. De hecho, como resultado de esto, CONAF ha adaptado y adoptado oficialmente guías de planificación que recogen la estructura de los Estándares para la Conservación (CMP, 2020). Sin embargo, si bien se reconoce la solidez científica de esta metodología, se hace necesario reforzarla con herramientas adicionales que aborden con mayor rigurosidad los aspectos socio-culturales y/o de bienestar humano claves para la pertinencia local de la planificación.

En este sentido, la “Guía para la planificación y gestión de Áreas Marinas Protegidas con participación

de comunidades locales y/o indígenas basada en los Estándares para la Conservación”, se enmarca dentro del ámbito de generación de mecanismos que fortalezcan los procesos de planificación en contextos donde la participación de las comunidades es clave para el éxito en la definición de las estrategias de manejo y donde también es fundamental velar por la equidad de los beneficios asociados a una efectiva implementación de las áreas.

Si bien esta guía ha sido desarrollada para AMP, puede ser aplicada tanto a espacios marinos como terrestres, considerando la importancia que tiene una mirada integrada del manejo de ambos espacios para el logro de los objetivos de conservación. En esta línea, WWF Chile trabaja para asegurar que la biodiversidad única albergada en el sitio prioritario Sur de Chile, tanto terrestre como marina, se encuentre debidamente resguardada bajo un sistema de áreas protegidas manejadas eficazmente, ya sea en áreas protegidas públicas o en áreas privadas, comunitarias o territorios indígenas de conservación, donde el desafío de conservar sea un compromiso de todos los actores involucrados y donde las comunidades locales, que habitan estas áreas, cumplen un rol fundamental para el éxito de nuestro trabajo, en la medida que éste contribuye al resguardo de la naturaleza, así como también al respeto de los medios de vida y el desarrollo equitativo de quienes dependen de ella.

Este documento técnico fue preparado por WWF Chile en el marco del proyecto “Un esfuerzo integrado para la conservación de la biodiversidad del Mar Patagónico”, apoyado por Oceans 5 y el Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia.

Significado de las siglas usadas

AMP	Área Marina Protegida
AP	Área Protegida
API	Actores Parte Interesados
CMP	Alianza para las Medidas de Conservación
DPP	Diseño del Proceso de Planificación
EA	Equipo Asesor
ECMPO	Espacios Costeros Marinos de Pueblos Originarios
ECP	Equipo Central de Planificación
EI	Equipo Inicial
OMEC	Otras Medidas Efectivas de Conservación basadas en Área
ONG	Organización No Gubernamental
POA	Plan Operativo Anual

¹ La Corporación Nacional Forestal (CONAF), dependiente del Ministerio de Agricultura es responsable de la Administración de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado en Chile.

INTRODUCCIÓN

Lo que se conoce como la “gestión adaptativa” en las Áreas Protegidas (AP), es una práctica considerada necesaria y exitosa para lograr de manera más efectiva y resiliente los objetivos para los que fueron creadas; en este contexto, las Áreas Marinas Protegidas (AMP) no son la excepción. Quizá por esto, en los últimos años se han venido experimentando mejoras importantes en los enfoques metodológicos y los principios que se aplican para tener una gestión bien planificada e implementada de forma adaptativa. En ese sentido, tanto en Chile como en el resto de América Latina, está tomando cada vez más fuerza el uso de los “Estándares para la Conservación” como marco metodológico de referencia para el manejo adaptativo de proyectos (ver Capítulo I).

Esto es lo que motiva a WWF Chile a desarrollar esta guía, con el objetivo de fortalecer las capacidades de técnicos y líderes comunitarios, para aplicar este enfoque metodológico en AMP y en “otras iniciativas efectivas de conservación también basadas en sitios” (OMEC, ver cuadro). Se espera entonces que este documento sea una herramienta que ayude a gestores de estas áreas a mejorar sus habilidades para la realización de procesos de planificación y gestión más efectivos, modernos y alineados con los enfoques metodológicos y los principios de la gestión moderna que se explican en el Capítulo I (CDB, 2018).

Por otro lado, esta guía está diseñada particularmente para procesos de gestión basados en una planificación altamente participativa, ya sea para un AMP como para una OMEC (AMP/OMEC). Es un marco metodológico basado en los Estándares para la Conservación, que promueven que la planificación y la gestión se hagan con participación efectiva de actores locales. Es por eso que los pasos aquí descritos, si bien están basados en los Estándares para la Conservación, han sido adaptados hacia un lenguaje y estructura más comprensible por actores no familiarizados con el lenguaje técnico de los Estándares para la Conservación, incorporando además algunos temas considerados de especial relevancia para las comunidades locales.

Además, la guía pretende servir como un método innovador para procesos de planificación y gestión en áreas de pesca bajo la administración de grupos comunitarios, como es el caso particular de los Espacios Costeros Marinos de Pueblos Originarios (ECMPO) en Chile, que son espacios marinos delimitados (son un tipo de OMEC), cuya administración es entregada a comunidades indígenas o asociaciones de ellas que han ejercido el uso consuetudinario de dicho espacio constatado por la autoridad nacional de asuntos indígenas².

Esta guía no es una receta que deba seguirse al pie de la letra, sin posibilidad de cambio alguno. Por el contrario, ofrece una estructura básica pero adaptable, donde se comparte el espíritu o la razón de ser detrás de cada paso y busca la forma que las adaptaciones que pueda tomar cada usuario, según su contexto, no cambien la lógica que propone el proceso, pero sí que puedan aprovechar oportunidades para ser más efectivos y sortear circunstancias que impidan su aplicación.

El público meta de esta guía son técnicos de ONGs, de instituciones públicas, líderes comunitarios y otras personas vinculadas con la gestión de áreas marinas protegidas y otras medidas de conservación efectivas basadas en áreas, quienes van a desarrollar procesos de planificación y gestión de AMP u OMEC con participación de comunidades locales e indígenas. Dado el público a quién está dirigida esta guía, algunos términos o conceptos han sido modificados para que sean más familiares a una audiencia no familiarizada con este tipo de herramientas, sin variar la lógica detrás de ellos y su función en el marco metodológico propuesto.

¿QUÉ SON LAS OMEC?

En el mundo de la conservación, hoy en día se ha querido resaltar y fortalecer el rol de los espacios conservados que son producto del esfuerzo de comunidades o propietarios privados, como estrategias complementarias a las áreas protegidas públicas, que son espacios declarados por el Estado. En ese sentido, la CDB () define las OMEC de la siguiente forma: “una zona delimitada geográficamente que no sea un área protegida y que esté gobernada y gestionada de manera tal de lograr en forma sostenida resultados positivos y duraderos para la conservación de la diversidad biológica in situ, con funciones y servicios asociados de los ecosistemas y, donde proceda, valores culturales, espirituales, socioeconómicos y otros valores pertinentes a nivel local.”*

Fuente: CBD/SBSTTA/22/L.2 6 de julio de 2018.

Este tipo de iniciativas son vistas cada vez más como espacios que deben ser apoyados para una gestión efectiva y por eso la idea es que esta guía sirva para orientar procesos de planificación tanto en áreas marinas protegidas, como en OMEC.

() Convención de Diversidad Biológica.*

² La institución que promueve, coordina y ejecuta la acción del Estado en favor del desarrollo integral de las personas y comunidades indígenas en Chile es la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI).

En términos generales, el Capítulo I describe los fundamentos teóricos, conceptuales y metodológicos sobre los cuales está basada esta guía, con el fin de que el usuario sepa cuál es el marco ideológico que sustenta esta herramienta. El Capítulo II introduce el marco metodológico general, que proporciona solidez al proceso como un todo, y explica la forma cómo se han estructurado los textos para cada uno de los pasos. El Capítulo III describe para cada paso, una serie de aspectos en detalle, con el objetivo de que el usuario tenga la mayor cantidad de conocimientos para ponerlos en práctica. Por último, el glosario aclara el uso de ciertos términos, ya que existen muchas variantes en la forma como se usan.

Es muy importante recalcar que esta no es una guía sólo para hacer planes de manejo, sino que orienta al usuario en los pasos críticos de planificación y gestión (implementación, monitoreo, adaptación y comunicación) tanto de un AMP como una OMEC, como parte de todo el ciclo de la gestión adaptativa que se explica en el Capítulo II.

ADAPTACIÓN METODOLÓGICA

Dado que este documento es una adaptación de la metodología de los Estándares para la Conservación (CMP, 2020), se recomienda que se tenga a mano la versión más actualizada de este enfoque metodológico, ya que en varios momentos se le sugerirá estudiar el documento que describe en detalle esta metodología.

La propuesta de adaptación de las técnicas aquí descritas, responden al supuesto de que no siempre se tienen los recursos técnicos y logísticos para implementar las técnicas que sugiere la metodología original.



La participación de las comunidades es clave para el desarrollo de las estrategias de manejo de Áreas Marinas Protegidas. © WWF Chile.

CAPÍTULO I: ¿EN QUÉ NOS BASAMOS PARA HACER ESTE TRABAJO?

Las siguientes secciones explican las fuentes que han nutrido esta herramienta en términos de los principios y lineamientos modernos de conservación, con el objetivo de que el usuario sepa cuál es el fundamento teórico y el marco ideológico de los planteamientos usados en este documento.

Partimos de la visión de la gestión moderna de las AMP de Tercera Generación

Antes de empezar cualquier proceso metodológico de planificación y gestión, es importante tener claridad sobre la visión de la gestión moderna para las áreas protegidas, que ha venido evolucionando con el correr del tiempo. Al respecto, hace muchos años las áreas protegidas se manejaban de forma completamente aisladas de su entorno. A eso se le conoce como AMP de Primera Generación. Luego aparecieron las AMP de Segunda Generación, cuando se empezó a considerar el paisaje circundante, particularmente por medio del trabajo con las comunidades locales, pero viéndolas como fuentes de las amenazas que se debían mitigar (Arguedas, 2019).

En la actualidad, las AMPs de Tercera Generación son aquellas que se gestionan considerando que el territorio protegido mantiene una serie de relaciones sociales, económicas y ecosistémicas con todo el paisaje en el que está inmerso y que, para poder protegerlo, hay que entender y manejar esas relaciones. Esto es lo que nos lleva a promover una gestión colaborativa y una gobernanza participativa, que deben ser la base para los procesos de planificación estratégica.

Este paradigma con el que trabajan los gestores de AMP de Tercera Generación, está descrito en detalle en los 12 principios del Enfoque Ecosistémico promovido por la Convención de la Diversidad Biológica³. En ellos está contenida la visión moderna de la conservación, que particularmente promueve la gestión descentralizada y democrática de los ecosistemas, la participación de todos los sectores y disciplinas, la incorporación de todas las fuentes de conocimiento válidas (científica y tradicional) y la importancia de incluir el tema económico desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades de las personas, sin comprometer el funcionamiento de los ecosistemas.

Esta visión moderna se debe aplicar particularmente en las áreas marinas protegidas, lo cual trae implicancias importantes en los procesos de gestión,

porque los actores locales (comunidades indígenas y costeras, pescadores, empresas, organizaciones, otros sectores de gobierno, etc.), ya no son meros espectadores, ahora son parte de los procesos. De ahí que surgen esquemas de gobernanza en manos locales (p.e. ECMPO como un tipo de OMEC aplicada en Chile) y también esquemas de gestión compartida en la que las cosas se hacen de forma colaborativa entre actores locales y las instituciones públicas con jurisdicción en el mar.

Por otro lado, otro desafío para la gestión es asegurar que el foco de la conservación no solo esté puesto en mantener funcionando los ecosistemas, para la generación de bienes y servicios ecosistémicos, sino que también incluya el mantenimiento de todas las formas de vida, particularmente las comunidades locales, tanto de indígenas como de pescadores tradicionales.

Nos basamos en los principios para la buena gobernanza de la UICN⁴

Cuando hay actores locales involucrados, la gobernanza toma particular importancia para la planificación y gestión de AMP. Entendemos por gobernanza en las áreas marinas protegidas, a los mecanismos, costumbres y estructuras por medio de los cuales se ejerce el poder, se rinden cuentas, se trabajan las diferencias y se incorporan los diversos derechos legítimos de los actores locales en la gestión de las áreas marinas protegidas. La gobernanza se diferencia de la gestión, porque esta última se refiere a lo que hacemos para lograr los objetivos de las AMP/OMEC, mientras que la primera es la forma como se toman las decisiones. La gestión se refiere a las acciones de manejo, la gobernanza al ejercicio del poder por parte de quien tenga la autoridad de tomar decisiones clave que afecten a otros (Arguedas y redParques, 2019).

¿QUÉ ES GOBERNANZA?

La gobernanza se refiere a los mecanismos, estructuras, procesos y tradiciones a través de los cuales el estado y la sociedad civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias.

Fuente: PNUD, 1997.

³ Enfoque Ecosistémico en <https://www.cbd.int/doc/publications/ea-text-es.pdf>

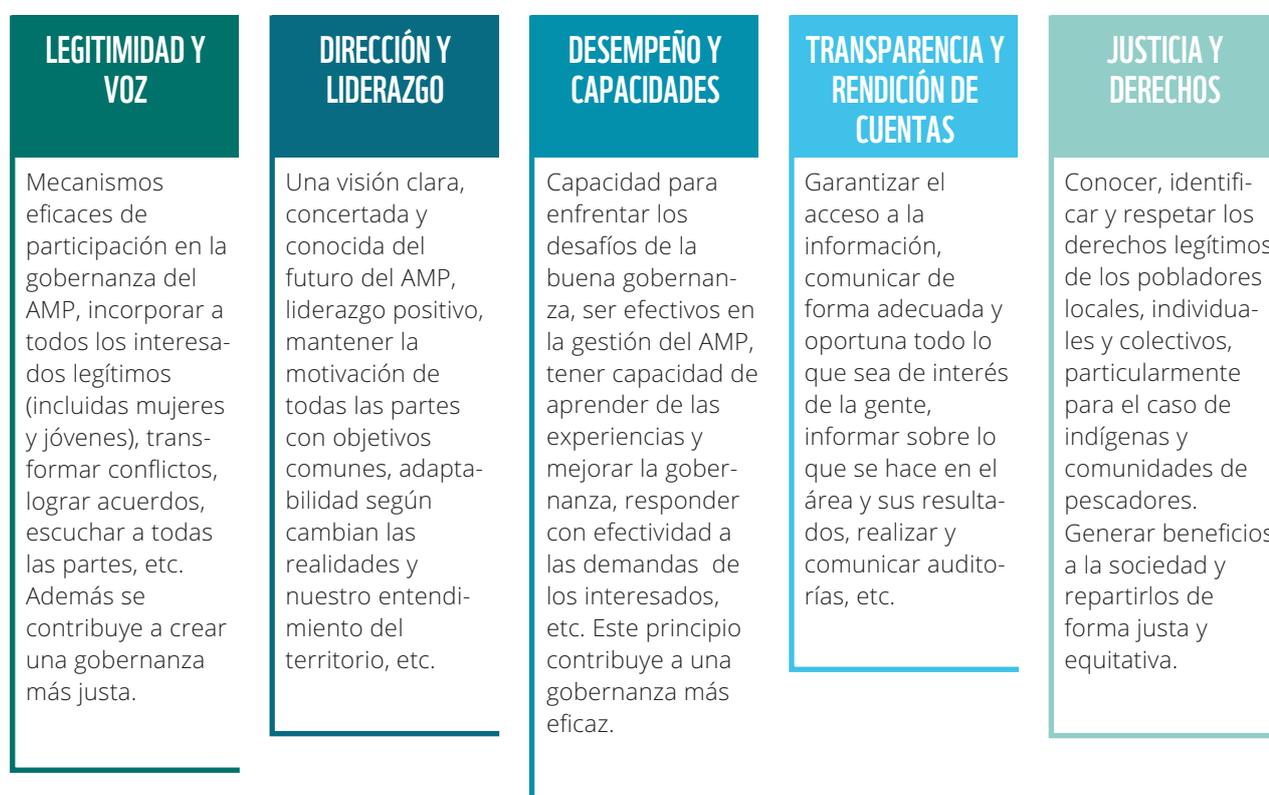
⁴ UICN- La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza es una organización internacional dedicada a la conservación de los recursos naturales.

Por otro lado, los procesos de planificación tienen un fuerte componente de toma de decisiones que son clave para el AMP/OMECE. Por ejemplo, al decidir los objetivos y metas, se decide la orientación que tendrá la gestión del AMP/OMECE en los próximos años. También se define y/o revisa la zonificación, en la cual se decide dónde, qué se hace y bajo qué reglas. También, en muchos planes de manejo se deciden aspectos organizativos del área, así como estrategias de manejo y otros aspectos importantes. Todos estos aspectos y otros que conllevan los procesos de planificación, están cargados de toma de decisiones, por lo que podemos decir que estos son uno de los mecanismos bajo los cuales se realiza la gobernanza del AMP/OMECE y por

lo tanto deben hacerse bajo el enfoque de la “buena gobernanza”.

En ese sentido, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) ha establecido para los 4 tipos de gobernanza (por gobierno, privada, compartida y comunitaria), 5 principios cuyo cumplimiento en su conjunto definen lo que entendemos actualmente por buena gobernanza. Entonces, la buena gobernanza es un marco ético para el ejercicio adecuado del poder en la gestión de las AMP/OMECE, que está basado en estos principios, los cuales se describen en la siguiente figura 1 (Borrini-Feyerabend, et al, 2014; Arguedas y redParques, 2019).

Figura 1. Principios para la buena gobernanza según la Unión para la Conservación de la Naturaleza



Incorporamos elementos de la planificación moderna

La gestión adaptativa debe planificarse dentro de los paradigmas modernos y en ese sentido, para las AMP en general, por lo que en esta guía se ponen a consideración los siguientes aspectos claves:

■ **Planificación inclusiva y negociadora.** Responde a la necesidad de tomar decisiones en presencia de multi-actores/multi-intereses, los cuales tienen vinculación y derechos legítimos en el AMP. Esto los hace acreedores al derecho de participar activamente en el proceso, no como espectadores, sino para diseñar en conjunto con las autoridades,

los objetivos, metas, estrategias, regulaciones, etc. Tal es el caso de comunidades indígenas y/o locales que tienen derechos por su uso tradicional de los recursos marinos.

■ **Enfoque adaptativo.** El enfoque adaptativo se refiere a que en la planificación y gestión moderna no se piensa en adivinar el futuro para decidir hoy cuál es la estrategia que funcionará, sin posibilidad de equivocarse. La idea es pensar en posibles escenarios futuros, sabiendo que estos son dinámicos e impredecibles; esto implica crear las condiciones en la implementación del plan, para aprender según se implementa y corregir lo planificado según se aprende.

■ **Planificación como un proceso continuo de mejoramiento de la gestión.** La planificación era vista como un bloque o momento no conectado entre sí en la historia de la gestión de un AMP/OMECE. Hoy en día, se entiende como parte de un proceso continuo de ciclos de gestión adaptativa, que van generando mejoras o progresos en el paisaje marino.

■ **Visión multiescala (temporal y espacial).** La planificación y gestión moderna trabaja considerando y tomando decisiones en diversas escalas de tiempo y espacio. Es posible pasar de escalas geográficas de sitio (para analizar si debería haber o no turismo en un arrecife o una isla) a escalas de grandes paisajes para decidir cuáles rutas de conectividad de especies trans-zonales marinas se deben proteger. Puede pasar de tomar decisiones sobre actividades que deben lograrse en el primer año de ejecución del plan, a pensar en resultados que se esperan alcanzar en los próximos 10 o 20 años.

■ **Enfocada en resultados medibles.** Muchas organizaciones enfocan su trabajo en identificar resultados e impactos medibles y verificables que deben ser alcanzados, y no sólo en un criterio de continuidad de procesos de gestión. Esto permite que se pueda evaluar cuantitativamente los resultados de implementar el plan y que por consiguiente se puedan cuantificar los avances entre un ciclo pasado y el siguiente.

■ **Procesos bien diseñados y con metodologías contextualizadas.** Los procesos de planificación deben estar diseñados con base en metodologías sólidas, bien orquestadas, que sigan una lógica, y que además sean comparables entre diferentes experiencias. Pero a su vez, la metodología seleccionada no puede ser algo rígida, ya que debe ser capaz de adaptarse al contexto de las circunstancias en las que será aplicada, particularmente en el caso de procesos en los que las comunidades locales juegan un rol protagónico, como en las AMPs con derechos de usos a respetar y las OMECE.

Adaptamos los pasos metodológicos de los Estándares para la Conservación

Los pasos metodológicos de esta guía son una adaptación de los propuestos por los “Estándares para la Conservación” (CMP, 2020), los cuales han sido desarrollados por la Alianza para las Medidas de Conservación (*Conservation Measures Partnerships* – CMP), que es un consorcio de organizaciones de conservación que ha trabajado en las últimas dos décadas para combinar principios y mejores prácticas de manejo adaptativo y gestión basada en resultados, para crear un marco metodológico fuerte y adaptable. Este reúne conceptos, enfoques y terminología comunes en el diseño, la gestión y el monitoreo de proyectos de conservación, con el fin de ayudar a los usuarios a mejorar sus prácticas. Hoy en día, este método es la base para muchos de los procesos de planificación y ges-

ción adaptativa que se siguen en las APs en general y particularmente en las AMPs, queriendo llevarlo también a las OMECE.

Los Estándares para la Conservación presentan ventajas importantes que se alinean muy bien con los principios de la planificación y la gestión moderna de las AMP/OMECE comentados en la sección anterior. Una de esas fortalezas son las diversas herramientas para realizar análisis de factibilidad hacia la conservación, que permiten establecer metas medibles. Otra ventaja es que enfocan los esfuerzos de conservación en elementos focales particulares del AMP/OMECE que, de protegerse todos ellos, se conserva todo el resto de lo que se quiere proteger. Además, estos elementos focales están estratégicamente elegidos para la comprensión y evaluación de la salud de la biodiversidad del AMP/OMECE y los problemas que la afectan, facilitando además el trabajo en un área de conservación más allá de sus límites, y más asociado a una lógica de paisaje.

Estas y otras ventajas comparativas, hacen que los Estándares para la Conservación estén siendo aplicados cada vez más en los procesos de elaboración de planes de manejo y en la gestión de las áreas protegidas particularmente en América Latina. Sin embargo, su aplicación en AMP/OMECE, requiere de una adaptación de los Estándares para tener en consideración aspectos propios de estas figuras de conservación, por ejemplo: la zonificación, la atención de temas institucionales, la búsqueda del bienestar de las comunidades locales como un objetivo en sí de la mayoría de las AMP/OMECE, el análisis y toma de decisión para mejorar los procesos de gobernanza y otros similares. Estos temas son muy importantes, sobre todo para atender la visión moderna de la gestión de AMP, que implica mucha interacción y diálogo entre el área y las actividades sociales y productivas que se dan en el paisaje costero marino, las cuales usualmente existen desde antes de su creación.

Retomamos las adaptaciones hechas por Planificación para un Territorio Saludable (*Healthy Country Planning*)

Existen experiencias en la aplicación de los Estándares para la Conservación, que profundizan en algunas temáticas claves para adaptarse a contextos diferentes. Este es el caso de la iniciativa “Planificación para un Territorio Saludable” (*Healthy Country Planning o HCP*) (CCNET, 2018), que ajusta los Estándares a un contexto social con diferentes actores, que tienen distintas demandas por el uso y conservación de sus recursos naturales, lo que hace necesaria y justa la participación efectiva de todos, y donde algunos de ellos corresponden a comunidades indígenas y/o locales tradicionales. Así, una característica de la adaptación de HCP es que busca convertir los términos técnicos a un lenguaje más simple, tornándose más accesible a la comprensión de audiencias generales que no dominan el vocabulario técnico.

El HCP fue desarrollado inicialmente en Australia, para el trabajo en territorios de conservación que pertenecen o son utilizados por pueblos aborígenes originarios. Pero por tratarse de un tipo de demanda muy común en esfuerzos de conservación en muchas partes del planeta, con distintas culturas y países, la adaptación de los Estándares para la Conservación a través del HCP, ha logrado la atención de muchos planificadores de la conservación y ha sido utilizada en distintos países, donde lo social y lo cultural son aspectos muy relevantes en estos procesos.

Para el caso de esta guía, el trabajo de HCP sirvió como principal referencia, base e inspiración para hacer las adaptaciones. En la figura 2, se muestra una comparación de estos tres enfoques en algunos temas, el ajuste hecho en el HCP y el ajuste propuesto por esta guía.

Figura 2. Tabla comparativa de enfoques para la planificación y gestión participativa y adaptativa

Tema	Enfoque de los Estándares para la Conservación	Enfoque de la adaptación de HCP	Enfoque de la adaptación de esta guía
Foco geográfico de aplicación	Global: pueden ser aplicados en cualquier contexto, pues son los elementos básicos y centrales.	Territorios que pertenecen o son gestionados por comunidades tradicionales locales y o indígenas.	AMP y OMEC de Chile y replicable para otras de América Latina.
Contexto social	Con participación de actores diversos.	Con fundamental participación de las comunidades tradicionales locales y o indígenas.	Con participación de las comunidades tradicionales locales y o indígenas de AMP/OMEC.
Lenguaje	Principalmente técnico.	Lenguaje ajustado a una audiencia que involucra comunidades tradicionales locales y o indígenas.	Lenguaje ajustado a un contexto que involucra participación clave de comunidades tradicionales locales y o indígenas.
Grado de Complejidad	Para algunas herramientas se requiere manejo de conocimiento y lenguaje técnico (e.g. análisis de viabilidad).	Se traducen algunas de las herramientas a medidas más fáciles de llevar por audiencias diversas.	Se traducen las herramientas a medidas fáciles de llevar por una audiencia local acotada al contexto de AMP/OMEC. Agrega elementos complementarios para contextos sociales como gobernanza, mapeo de actores y zonificación.

En términos generales, esta guía busca proveer a las comunidades locales y/o planificadores de AMP/OMEC de un marco metodológico adaptativo y eficaz, en el que cualquier figura de conservación sea reconocida como parte de un paisaje con contexto social múltiple, que tiene distintas demandas por el uso y conservación de sus recursos naturales y donde las comunidades indígenas y tradicionales locales son actores interesados y centrales. Algunas consideraciones claves son:

■ Hay necesidad o intención de que el proceso de planificación cuente con la participación activa y proactiva de comunidades locales e indígenas.

■ Hay un ajuste en el lenguaje para que sea más comprensible y accesible a las comunidades locales.

■ Se consideran fuertemente los intereses locales de las poblaciones indígenas y/o tradicionales que son afectadas de manera positiva o negativa por la existencia de una AMP/OMEC.

■ Las comunidades indígenas y/o tradicionales en el contexto local del AMP/OMEC, son actores fundamentales de todos los 5 pasos del ciclo de gestión adaptativa.



Para los 5 pasos del ciclo de gestión adaptativa de las AMP/OMEC, las comunidades indígenas y/o tradicionales son actores fundamentales. © Evelyn Pfeiffer / WWF Chile.

CAPÍTULO II: CICLO PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADAPTATIVA DE AMP/OMECC

En este capítulo se explicará el marco metodológico general propuesto, para poder entender los pasos claves para la planificación y gestión efectiva de AMP/OMECC, donde sea relevante la participación de comunidades locales y/o indígenas en el proceso. De la misma manera, resume los principales pasos y la estructura general del ciclo de planificación y gestión adaptativa, los cuáles serán detallados en el siguiente capítulo.

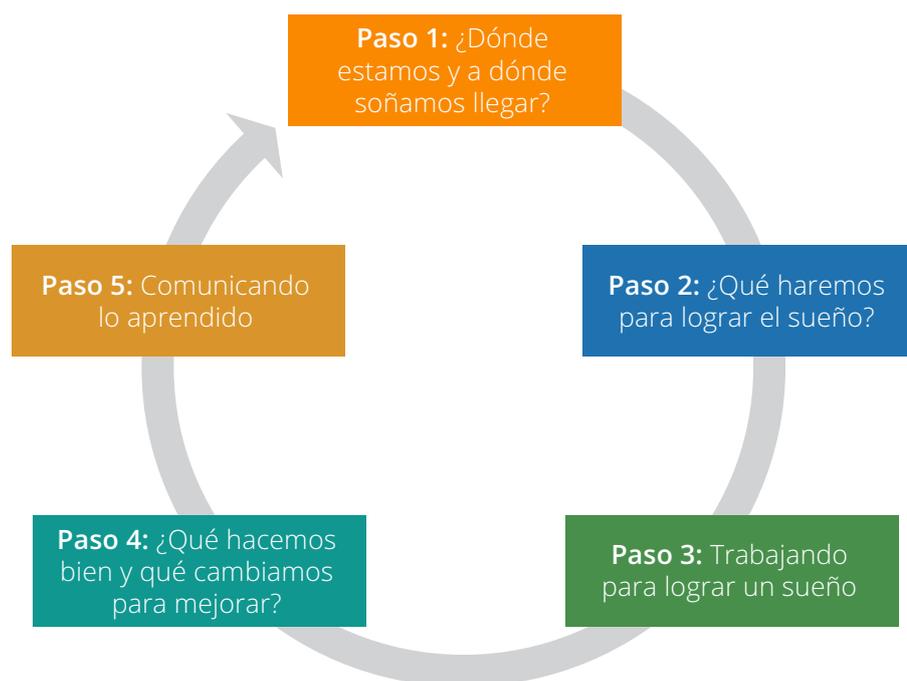
Lógica general del ciclo de planificación y gestión adaptativa de AMP/OMECC

El “ciclo de planificación y gestión adaptativa”, corresponde a una secuencia de pasos que van desde a quién convocar para iniciar el proceso de plani-

ficación del AMP/OMECC, hasta cómo comunicar las lecciones aprendidas que surgen de lo planeado versus lo desarrollado en dichas áreas. En la figura 3 se esquematizan los 5 grandes pasos que conforman este ciclo.

Es importante resaltar que cada paso corresponde a una etapa en la gestión del AMP/OMECC, que por lo que tiene una razón de ser y sigue un orden lógico, con el fin de que cada paso redunde en productos que alimenten el siguiente paso, y da sentido al proceso. Además, promueve la eficiencia frente a lo que se espera resolver como mínimo en cada paso, y a la vez, el aprendizaje continuo permite adaptar la gestión de acuerdo a lo que se aprende.

Figura 3. Ciclo de Planificación Gestión Adaptativa de AMP/OMECC



Introducción a los pasos

■ **Paso 1 ¿Dónde estamos y a dónde soñamos llegar?** El ciclo inicia con prepararnos para el siguiente paso que es la planificación, generando condiciones previas y habilitantes para hacerlo bien. También incluye la definición de dónde está enmarcada el AMP/OMECC y hacia dónde quisiéramos llegar.

■ **Paso 2 ¿Qué haremos para lograr el sueño?** El segundo paso permite pensar y planear cómo vamos a gestionar el AMP/OMECC para lograr el sueño, o sea definir las acciones que se desarrollarán para transformar la realidad actual en una deseada.

■ **Paso 3 Trabajando para lograr un sueño.** El tercer paso tiene que ver con el desarrollo o ejecución de lo planeado en el paso anterior.

■ **Paso 4 ¿Qué hacemos bien y qué cambiamos para mejorar?** El cuarto paso se refiere a revisar y analizar cómo va la ejecución del plan, para tomar decisiones correctivas y adaptar el plan.

■ **Paso 5 Comunicando lo aprendido.** El quinto paso se relaciona con aprender y comunicar, que es donde se rescatan los aprendizajes del proceso y se comunican a los públicos interesados.

En la siguiente figura se resumen los resultados que en términos generales se espera obtener para cada uno de los pasos. Los colores representan cada uno de los pasos y permitirán en el siguiente capítulo orientar mejor la descripción de cada uno de ellos.

Figura 4. Resultados generales esperados por cada paso del Ciclo de Planificación y Gestión Adaptativa de AMP/OMECC

Paso	Subpasos y resultados esperados
Paso 1: ¿Dónde estamos y a dónde soñamos llegar?	<p>Subpaso 1.1: Preparándose para la planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos responsables del diseño del Plan conformados. • Documento del Diseño del Proceso de Planificación (DDP) debidamente aprobado y/o validado por las autoridades competentes del AMP/OMECC. <p>Subpaso 1.2: Identificando el sueño y los desafíos para lograrlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa identificando el área geográfica de intervención, visión o sueño redactado y elementos focales identificados y caracterizados. • Situaciones críticas identificadas y caracterizadas. • Servicios ecosistémicos y aspectos del bienestar humano identificados y priorizados. • Analizar de gobernanza y gestión del AMP/OMECC en un contexto de paisaje, realizado.
Paso 2: ¿Qué haremos para lograr el sueño?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, estrategias y metas formuladas y justificadas. • Planes de acción y monitoreo diseñados. • Zonificación de manejo establecida. • Plan general de trabajo definido.
Paso 3: Trabajando para lograr un sueño	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo anual definido. • Planes implementados y compartidos en reportes.
Paso 4: ¿Qué hacemos bien y qué cambiamos para mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> • Información de monitoreo recogida y procesada. • Resultados de monitoreo analizados. • Plan de manejo revisado y ajustado.
Paso 5: Comunicando lo aprendido	<ul style="list-style-type: none"> • Lecciones aprendidas documentadas y compartidas. • Estrategia de comunicación de aprendizajes operando. • Medidas para promover condiciones favorables para el aprendizaje desarrolladas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo profundizaremos en cada uno de los 5 pasos del ciclo de planificación y gestión adaptativa de AMP/OMEC presentado en la figura 3, reconociendo todos los subpasos y resultados esperados descritos en la figura 4, y que en esta guía

hemos ordenado bajo 4 secciones: A. Descripción; B. ¿Para qué hacer este paso?; C. ¿Qué se debe hacer en este subpaso y cómo?; y D. Recomendaciones (Ver figura 5), las cuales están siendo representadas por un ícono particular.

Figura 5. Estructura y objetivos de las cuatro secciones de descripción del Ciclo de Planificación y Gestión Adaptativa

Título de la sección	Símbolo	Objetivo
A. Descripción		Entregar al lector información del contenido general de cada paso y/ subpaso.
B. ¿Para qué hacer este paso?		Explicar la importancia de este paso y de cada uno de los temas que son resueltos bajo este paso.
C. ¿Qué se debe hacer en el subpaso y cómo?		Describir las tareas o acciones que se recomienda realizar para el logro del paso o subpaso respectivo, siguiendo en un orden lógico.
D. Recomendaciones sobre buenas prácticas para el éxito.		Sugerir acciones complementarias para el paso o subpaso, que pueden ayudar a que tenga una implementación exitosa.



Avistamiento de especies marinas en el AMCP-MU Pitipalena-Añihue, región de Aysén, Chile. © WWF Chile

PASO 1: ¿DÓNDE ESTAMOS Y A DÓNDE SOÑAMOS LLEGAR?

El primer paso del ciclo de planificación y gestión adaptativa del AMP/OMECA, comprende aquellas acciones que deben resolverse previo a iniciar la etapa de planificación, y que por ende corresponde a contar con las condiciones habilitantes para poder desarrollar los siguientes pasos. Eso incluye dos grandes aspectos, el primero está relacionado con la **organización de los equipos de trabajo y el diseño del proceso mismo de Planificación**. El segundo aspecto se refiere a **establecer los límites del proceso de planificación y gestión** (¿dónde se va hacer el plan?); definir el sueño o visión sobre el tipo de área que queremos tener en el largo plazo y analizar la situación actual del AMP/OMECA en la cual estamos, de forma que el plan parta realmente de las necesidades y oportunidades que presenta el paisaje marino.



Por eso, se ha desglosado este paso en dos subpasos: la preparación del proceso (subpaso 1.1) y la conceptualización del plan (subpaso 1.2).

SUBPASO 1.1: PREPARÁNDONOS PARA LA PLANIFICACIÓN



A. DESCRIPCIÓN

Este paso es la respuesta a esta pregunta; ¿cómo y quiénes vamos a elaborar el plan? Es lo mismo que hacemos antes de empezar a construir un barco: primero pensamos si tenemos todos los recursos para construirlo, si tenemos los trabajadores especializados que se requieren y además hacemos un cronograma para las diferentes etapas de construcción del barco. Dicho de otra manera, es la forma como nos preparamos antes de empezar el trabajo, para garantizar que lo haremos bien.



B. ¿PARA QUÉ HACER ESTE SUBPASO?

Es importante estar bien organizados frente al proceso de elaboración del plan. Esto implica definir quién van a participar y cómo, particularmente quién tomará las decisiones importantes. Además, entre otras cosas, se discute para qué queremos hacer el plan, cómo lo haremos, con qué recursos y cuánto tiempo destinaremos a la planificación (Paso 2).



C. ¿QUÉ SE DEBE HACER EN ESTE SUBPASO Y CÓMO?

A continuación se describen las diferentes tareas que deben realizarse en este subpaso (tareas de la 1 a la 5) y sus resultados.

Tarea 1: ¿Quiénes pondrán este barco en el mar?

Se necesita un equipo de personas que empujen el barco y lo pongan a flote. A este grupo se le llama **Equipo Inicial (EI)** y son personas que tienen la tarea de impulsar este proceso, “sembrando la semilla” de la planificación y gestión adaptativa. Este grupo no hace ni el plan, ni la gestión, pero sí diseña todo el proceso, lo supervisa y lo impulsa hasta que se mantenga a flote. Por eso, este grupo es responsable de convocar, obtener y/o movilizar los recursos financieros y técnicos, así como las formas de trabajo para iniciar el proceso de planificación.

Los miembros del **EI** deben tener una buena visión institucional, ser confiables y/o reconocidos en el contexto del AMP/OMECA y tener buenas relaciones con las organizaciones que van a liderar el proceso. Deben contar también con buena capacidad de comprensión del contexto del AMP/OMECA. Este equipo se conforma a partir de identificar personas con el tiempo, las cualidades necesarias y el respaldo necesario para asumir este desafío.

Resultado de la tarea 1: Equipo Inicial debidamente conformado y reconocido por las autoridades respectivas.

Tarea 2: Conversando sobre cómo vamos a construir el plan

El **EI** deberá empezar su trabajo discutiendo y construyendo alrededor de las siguientes preguntas orientadoras del proceso completo de planificación y gestión, con el fin de poder establecer las condiciones habilitantes del siguiente paso: la planificación.

- **Sobre el sentido de todo esto:**

- ¿Para qué necesitamos un plan? ¿Cómo y en qué lo usaremos?
- ¿Quiénes están interesados en que este plan se haga? ¿Para quién es?

- **Sobre la gente que participará en esto:**

- ¿Hay un equipo de gestión del AMP/OMECE con roles claramente definidos?
- Aparte del equipo inicial, ¿quiénes más deben o deberían estar involucrados en la planificación y en la gestión del AMP/OMECE? (Identificación preliminar de actores clave)
- ¿Contamos con personas que tengan la dedicación de tiempo que requiere al menos el proceso de planificación y quién se encargue luego de su gestión?
- ¿Hemos identificado a todos los actores que son clave que participen y tenemos claro cómo serán incorporados en el proceso? ¿Qué inducción les daremos para que participen de una forma efectiva?

- **Sobre la adecuación del método y el cronograma:**

- ¿Cuáles son los enfoques de trabajo (la comunicación, los interlocutores, los mecanismos de participación, la logística de las actividades, etc.) que funcionan con las comunidades locales?
- Si requerimos adecuar la metodología a nuestra realidad; ¿Qué pasos son los más relevantes y cuales adicionalmente se deben considerar?; ¿qué herramientas o técnicas vamos a aplicar en el proceso?
- ¿Cuánto tiempo necesitamos y cómo nos organizaremos para cubrir el proceso en ese período?

- **Sobre los recursos e insumos necesarios:**

- ¿Qué recursos son necesarios y cuales fuentes están disponibles?
- ¿Qué suministros o insumos se requerirán para lograr los siguientes dos pasos que plantea este proceso?
- ¿Dónde están las fuentes de información válidas y efectivas para el proceso, ya sea documentales o personales? ¿Podemos acceder a ellas de forma eficiente?

- **Sobre la gobernanza del proceso:**

- ¿Quiénes participarán tomando decisiones y quienes sólo opinando?
- ¿Cómo se armonizarán los procesos de toma de decisiones para la elaboración del plan, con los procesos de gobernanza que tienen los actores locales interesados?
- ¿Cómo se mantendrá a la comunidad en general de los avances del proceso?
- ¿Quién aprobará finalmente el plan y le dará un carácter de documento oficial? ¿Cómo serán tomadas las decisiones en el proceso? ¿Cómo se atenderán los desacuerdos? ¿Cómo se asegura el respecto a los derechos legítimos que terceros tienen en el paisaje marino protegido?

- **Sobre lineamientos y marcos jurídicos que se deben atender y/o respetar:**

- ¿Qué lineamientos, directrices, políticas, tradiciones o costumbres deberán respetarse, particularmente en el caso de las OMECE?
- ¿Qué restricciones tiene la categoría del AMP y las áreas protegidas en general, que deban conocerse y respetarse en el proceso?
- ¿Cuáles fueron los objetivos por los que fue creada el AMP/OMECE?

En este paso, es posible que no todas las preguntas hayan podido ser resueltas, pero el EI documentará los avances frente a estas discusiones, escribiendo las decisiones, inquietudes, dudas y conclusiones que hayan podido surgir. Esta tarea se podrá dar por finalizada, cuando el EI haya clarificado la mayoría de los temas o identificado la necesidad de abordarlos con otras personas claves que formarán parte del Equipo Central de Planificación (ECP).

Resultado de la tarea 2: Memoria de los primeros acuerdos y conclusiones del proceso de planificación por parte del EI.

Tarea 3: ¿Quiénes más remarán en este barco?

Le toca también al **EI** organizar la conformación del **Equipo Central de Planificación (ECP)**, quién estará a cargo de desarrollar el contenido del plan y coordinar la futura implementación. Es importante considerar que el **ECP** puede formar parte o tener responsabilidades en la implementación del plan, pero no siempre coincide que todos quienes participaron de la planificación sean los responsables de implementar.

Con base en varias de las preguntas de la tarea anterior, se hará un análisis detallado de actores con información de cuáles de ellos podrían o deberían ser socios en las acciones de gestión del área. Como un AMP/OMECA en general cuenta con un grupo variado de actores interesados según la figura de conservación, conviene hacer un ejercicio de comparación de sus intereses y prioridades desde el principio. Recuerde además que el **ECP** debe lograr una buena coordinación entre sus miembros, ya que van a trabajar juntos durante todo el proceso por lo que también es importante identificar posibles puntos de conflicto para que se los pueda tratar adecuada y oportunamente. El análisis de actores incluye la búsqueda y sistematización de información relevante que aplique a cada una de las personas claves en el proceso, y que pueden ser orientadas con base en las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el actor y qué características tiene? (tipo de actor y miembros, intereses en el territorio, gobernanza interna, persona(s) contacto, etc.)
- ¿Qué lo vincula con el AMP/OMECA, de manera que sea estratégico tenerlo como socio del proceso? (competencias/acciones comunes, traslapadas o contrapuestas, relaciones de conflicto o de alianza que se han dado, etc.)
- ¿Qué nivel de fuerza o poder tiene en el territorio, en relación con la gestión del AMP/OMECA, de forma que sea estratégico negociar con él?

Dependiendo del nivel de importancia para el área que surja del análisis y también del grado de interés en participar, algunos de los actores identificados podrán ser propuestos para componer el ECP, para lo cual se les deberá convocar y gestionar el aval formal de aquellas organizaciones, comunidades o sectores que ellos eventualmente representarían en el proceso.

EL ECP Y EL EI

Una vez conformado el ECP, el EI deberá presentarle el diseño del proceso de planificación que han pensado, para validarlo con ellos y hacerle los ajustes del caso. Puede ser que al ECP no le guste algo del “barco que le dio para navegar” el EI, pero es parte del proceso y se podrán acordar ajustes en este traspaso.

Una buena composición de integrantes del equipo central de planificación (ECP) idealmente debería tener:

- Alguien que liderará la planificación, quien tenga la responsabilidad según la figura de conservación del área a conservar.
- Autoridades competentes, según la figura de conservación del área a conservar.
- Miembros del equipo que eventualmente podrían implementar las estrategias acordadas, el plan general de trabajo o el monitoreo;
- Liderazgo comunitario: la participación efectiva en el equipo de uno o más líderes comunitarios o personas de actuación destacada en la comunidad;
- Personas que conocen la comunidad y sus procesos socio-culturales, los procesos de uso que se dan en el AMP/OMECA, que conocen la dinámica del ecosistema y sus especies emblemáticas y que saben de aspectos jurídicos e institucionales relacionados con el AMP/OMECA;

- Personas con buena capacidad de pensar en problemas y respuestas a ellos;
- Alguien con capacidad para facilitar espacios colectivos (talleres, reuniones);
- Alguien con habilidades para la utilización de la computadora y de aplicaciones especiales requeridas en el proceso (por ejemplo para análisis de mapas).

EL LÍDER DEL PROCESO

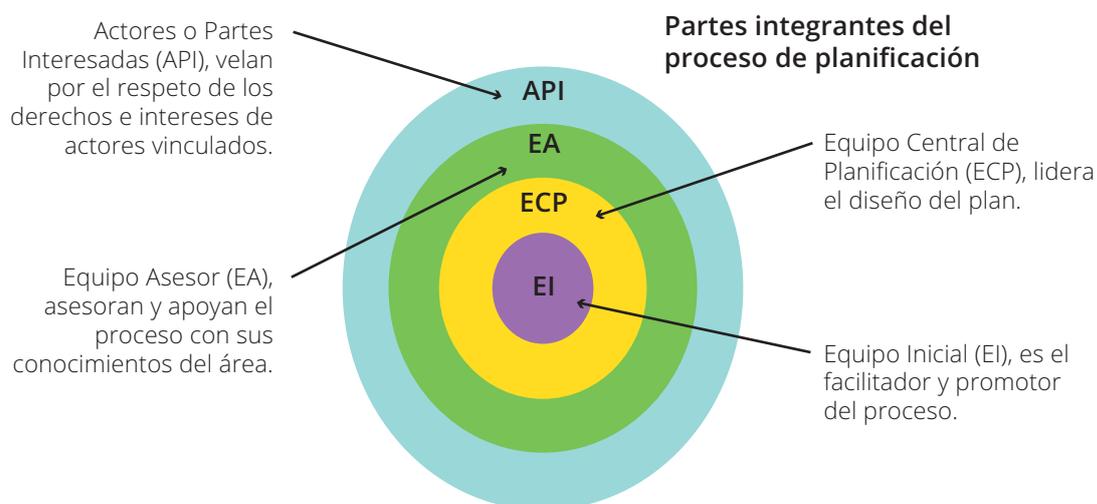
El líder del proceso de planificación debería tener una serie de características básicas para desempeñar esa función. A continuación, se enlistan algunas de ellas consideradas fundamentales para cualquier proceso de este tipo:

- ✓ buena capacidad de coordinación de equipos,
- ✓ capacidad de negociación,
- ✓ comunicación asertiva con distintos sectores (comunidades, organizaciones, gobiernos, empresas, científicos, etc.),
- ✓ capacidad de mirada estratégica,
- ✓ capacidad de trabajar bajo presión y plazos cortos,
- ✓ ética y buena fe para conducir el proceso,
- ✓ sensibilidad hacia lo social y lo ambiental,
- ✓ capacidad de análisis crítico del proceso y sus resultados.

Quienes cumplen con los requerimientos antes descritos por lo general serán aquellos que tienen directa relación con el uso del área y aquellos grupos, organizaciones, instituciones o empresas vinculados interesados que no pasen a formar parte del ECP, serán identificados como **Actores o Partes Interesadas (API)**, cuya participación en el proceso se dará en actividades colectivas de consulta, retroalimentación y validación de aspectos clave del plan.

Por último, es posible que para la planificación sea necesario contar con apoyo puntual en algunas tareas de un **Equipo de Asesores (EA)**, quienes proveerán de conocimiento e información para enriquecer el proceso, en los casos en que el ECP lo requiera. Este equipo puede estar constituido por personas de la comunidad con un sólido conocimiento sobre los temas que serán trabajados en el proceso, o pueden también ser expertos o científicos que tienen información relevante a aportar. Estas personas no necesariamente representan a una organización o comunidad, son elegidas por sus conocimientos sobre los procesos sociales, ecológicos o económicos que ocurren en el territorio, por lo que en muchos de los casos su elección dependerá sólo de una negociación directa (ver figura 6).

Figura 6: Actores claves en el proceso de planificación



Resultado de la tarea 3: Equipo Central de Planificación, Actores o Partes Interesadas y Equipo Asesor conformados; el ECP debe haber revisado y ajustado el diseño del proceso de planificación hecho por el EI.

Tarea 4: ¿Cuánto costará este viaje y cuánto demoraremos en hacerlo?

Una vez que hayamos cubierto las tareas anteriores, podemos ir organizando las actividades que demandarán los siguientes dos pasos y lo haremos con un cronograma.

El cronograma puede ser resumido en una línea de tiempo donde se detallarán las actividades (p.e. preparación y realización de talleres, giras, reuniones, elaboración de documentos, revisión de bibliografía, etc.) y se le asignarán personas responsables a cada una, con fecha límite para cumplirla. También es recomendable, estimar costos del proceso y fuentes de financiamiento potenciales para cada actividad. La definición de la cronología del proceso de planificación estará completa, cuando todas las partes hayan acordado este plan de trabajo.

Una forma simple de hacer esa línea del tiempo puede ser como se ve en la figura 7.

Figura 7: Cronograma del proceso de planificación

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN																
Actividades	RESPONSABLES		AÑO												Costos asegurados \$	Costos no asegurados \$
	Principal Responsable	Personas de apoyo	Mes 1				Mes 2				Mes 3					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Identificar al ECP																
Convocar a una reunión																
Armar plan de trabajo																

Resultado de la tarea 4: Cronograma y presupuesto elaborados.

Tarea 5: Diseñando el Proceso de Planificación

Al igual que ningún barco sale de puerto sin el permiso de Capitanía de Puerto, este proceso no puede empezar sin que sea aprobado y/o validado por las autoridades respectivas. Para eso se elabora un documento llamado Diseño de Proceso de Planificación (DPP) que contendrá de forma sintética, los resultados de todo lo discutido, analizado y decidido anteriormente entre el EI y el ECP, el cual deberá ser sometido a la aprobación y/o validación por parte de las autoridades respectivas.

¿QUÉ ES EL DPP?

El Diseño del Proceso de Planificación o DPP, es un documento que contiene los principales acuerdos, características metodológicas, lineamientos, aspectos de gobernanza, presupuesto y recursos, cronograma y otros temas, que son importantes definir ante de iniciar el proceso de planificación, para garantizar que se lleve a cabo con éxito. Este documento debe ser aprobado por las autoridades que luego oficializarán el plan. Existen países como Uruguay donde esta proceso es obligatorio, y otros como Argentina donde se ha consolidado como una práctica importante para la planificación.

Esto dará la seguridad que las autoridades conocen y están de acuerdo con el proceso diseñado. Por otro lado, el DPP sirve de instrumento de comunicación para donantes, así como para instituciones públicas y privadas que quieran saber cómo se está haciendo el plan. El DPP es un acuerdo que protege de la intervención de otros, los acuerdos iniciales sobre los que está basado el trabajo del ECP.

Resultado de la tarea 5: Documento del DPP debidamente aprobado y/o validado por las autoridades competentes del AMP/OMEC.

Cuando se hayan cubierto todas estas tareas, se habría logrado completar el Subpaso 1.1. Una expectativa razonable es que este subpaso tome un mes realizarlo, aunque podría demorar unas semanas más cuando sea complicado conseguir los recursos, conformar el ECP o conseguir su aprobación.



D. RECOMENDACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO

Haga una reunión previa para la presentación de los involucrados y el proceso en sí.

- En caso de no haber trabajo anterior en la zona, tenga un **contacto previo con la comunidad**. Promueva una primera aproximación con la finalidad de conocerse y presentarse mutuamente.
- En ese sentido, es recomendable que organice una reunión previa al plan para **construir o fortalecer las relaciones con las personas de la localidad**. El objetivo sería conocerse y hacerles conocer el proceso.
- Es importante resaltar en esa reunión, la forma como el proceso de planificación podría **afectar los intereses y/o derechos de las comunidades locales y otros actores locales**, siendo totalmente transparentes y claros sobre el tipo de decisiones que serán tomadas y sus posibles efectos en temas que son de su interés.
- Otro aspecto relevante, es discutir cómo serán resueltos **los aspectos logísticos y de comunicación** que puedan limitar/facilitar la participación efectiva de actores más vulnerables como el caso de indígenas, mujeres, jóvenes o los mismos pescadores.
- También es importante poner en agenda la revisión de **temas que a las comunidades locales y a otros sectores (académico/científico, empresas de pesca, tour operadores, etc.) les interesaría tratar en el proceso**, siempre que estos temas tengan una relación directa a la construcción del plan del AMP/OMEAC. Otros temas no vinculados al plan y que son de gran interés para algunos sectores, no se ignorarán, sino que serán remitidos para tratarse en otros foros apropiados o en otro momento.

Use técnicas de facilitación apropiadas.

- Para desarrollar las **mesas de diálogo** con y entre los diversos actores involucrados en el proceso, es importante pensar en tres tipos de actividades colectivas: una más inclusiva donde estén todos los involucrados, otras donde estén sólo algunos representantes para profundizar sobre aspectos críticos y otra con grupos focales que representen algún interés muy concreto.
- Use técnicas y herramientas que promuevan la **participación activa de todos los involucrados**, particularmente generando oportunidades y condiciones para que todos puedan incorporar sus ideas, considerando aquellos que se les dificulte interactuar en discusiones de grupo
- **Registre** con fotos todos los productos escritos en papel y solicite permiso a los participantes para tomar registrar con fotos o videos la actividad en general, eso también le servirá como memoria y material para la sistematización del proceso.
- Permita que haya **tiempo suficiente entre reuniones**, para la revisión y comentarios de los resultados por parte de los actores locales. Distintas culturas y organizaciones tienen usualmente procesos internos de discusión y toma de decisiones que deben respetarse.
- Todas las personas que van a participar en las actividades del proceso de planificación deben recibir **una inducción y/o capacitación** sobre el AMP/OMEAC, para asegurarse que antes de opinar, todos conozcan aspectos claves del área (objetivos que persiguen y su razón de ser, límites, categoría de manejo, valores de conservación, características naturales y culturales principales, etc.).

Respete el territorio que intervendrá (su dinámica y los derechos preestablecidos).

- Es esencial considerar la **gobernanza comunitaria** y el marco institucional de la toma de decisiones en el AMP/OMEAC, si lo hubiera, durante la elaboración del plan. Para esto, cuando se haga el mapeo de actores, debe investigarse en detalle los mecanismos legítimos con base en los cuales esos grupos toman sus decisiones estratégicas (en comunidades indígenas, organizaciones comunitarias, grupos de pescadores, etc.).
- En el caso en que el plan futuro involucre territorios o intereses de comunidades indígenas, se debe tener claridad sobre los protocolos que deben respetarse para realizar la **consulta previa libre e informada** que establece el Convenio 169 de la OIT. La elaboración de planes de manejo, es evidente-

mente un acto administrativo para el cual es obligatorio hacer dicha consulta. Por ejemplo, en el caso de Chile, la guía para la Planificación de Manejo de las Áreas Protegidas del SNASPE de la CONAF (Sepúlveda *et. al.*, 2017) orienta que los procesos de participación y consulta deben basarse en compartir información suficiente y apropiada previamente a cualquier toma de decisión para permitir que las comunidades locales (indígenas o no) puedan comprender el proceso, la temática e incidir en los asuntos que les competen. El mismo manual detalla cómo proceder en el caso de la necesidad de realizar consulta y participación indígena.

- Se deben tener en cuenta y respetar los **otros procesos que están en marcha en el territorio**, así como condiciones climáticas que pueden determinar cómo se debe organizar el cronograma: plazos, temporadas, eventos comunitarios, estaciones climáticas, etc. Por ejemplo, hacer talleres en épocas en las que hay una intensificación de la actividad pesquera, turística o de otro tipo, podría ser improductivo porque se dificulta la presencia de estos sectores en las actividades. Por otro lado, aprovechar asambleas o reuniones ya establecidas por ellos, podría disminuir costos y aumentar la eficacia en la convocatoria en ciertos sectores.

Armonice cada actividad participativa, con base en los objetivos que se persiguen.

- Diseñe cada actividad participativa **con base en lo que se quiere lograr**. Por ejemplo, cuando se quiera conocer la posición de un sector sobre algún tema, quizá sea mejor hacer una actividad focal sólo con miembros de ese sector. Pero en caso de que se requiera tomar decisiones que sean concertadas entre diferentes sectores, entonces quizá se requiera de un taller con representantes de cada uno de ellos. En general, los facilitadores de la planificación deben estar preparados para proponer las maneras más adecuadas de trabajo para cada situación, de acuerdo con el público y los resultados que se esperan obtener.

- Para el **diseño** de cada actividad participativa o mesa de diálogo, se deben definir como mínimo, de previo y con absoluta claridad, los siguientes aspectos: público meta, resultados esperados, técnicas de facilitación a usarse, fecha y tiempo disponible, además de los aspectos logísticos fundamentales (convocatoria, lugar, transporte, alojamiento y alimentación).

SUBPASO 1.2: IDENTIFICANDO EL SUEÑO Y LOS DESAFÍOS PARA LOGRARLO



A. DESCRIPCIÓN

Una vez lista toda la preparación para el proceso de planificación, el ECP empieza a remar. Lo primero es definir el espacio de tierra y mar que abarcará la planificación y a eso le llamamos “alcance”.

Lo segundo será decidir hacia dónde queremos llevar el AMP/OMECE, y a eso le llamamos “sueño o visión”.

Finalmente, en este paso es importante establecer las relaciones entre componentes claves del AMP/OMECE. Este último elemento debe considerar la relación entre lo que queremos conservar y las situaciones críticas que se dan en el área y que tenemos que resolver para que tengamos un AMP/OMECE bien conservada por muchos años (**conservar lo que tenemos**); los beneficios que nos trae la conservación efectiva del AMP/OMECE (**generar beneficios**); y las capacidades que existen para hacer una buena gestión del AMP/OMECE (**gestionar bien**). (figura 8)

Figura 8. Elementos claves para el análisis de desafíos en el AMP/OMECE





B. ¿PARA QUÉ HACER ESTE SUBPASO?

¿Para qué definimos el alcance?

Porque es necesario definir límites geográficos para focalizar los análisis y las acciones del plan. O sea, es útil para tener claro dónde vamos a trabajar y dónde no.

¿Para qué diseñar un sueño o visión de futuro concertado?

Para que todos los interesados puedan aportar a su construcción y de esta forma se sientan parte del AMP/OMEC, de manera que vean sus aspiraciones incluidas en ese sueño y contribuyan a lograrlo entre todos. Por otro lado, también se hace para orientar las acciones del plan en una dirección en la que todos o la mayoría de actores involucrados están de acuerdo. Recordemos también que esto es parte de los principios de la buena gobernanza mencionados en el Capítulo I.

¿Para qué definir elementos focales?

Para poder identificar cuáles son aquellos rasgos o aspectos del paisaje marino, que son clave conservar y que nos permiten por medio de ellos, cuidar de toda el AMP/OMEC, por ejemplo: peces, esteros, lugares especiales, cultura, diferentes tipos de lugares, recursos para la gente, etc.

¿Para qué analizar cómo está la salud de los elementos focales?

Sirve para entender cuáles están en mayor riesgo de desaparecer y por lo tanto, cuáles necesitan de atención prioritaria.

¿Para qué hacer un análisis de las situaciones críticas y sus causas?

Para identificar aquellas situaciones que ocurren en el paisaje marino que están causando los mayores problemas a los elementos focales impidiendo tener un AMP/OMEC sana, además de entender por qué ocurren. Esto nos permite, primero definir cuáles deberán ser atendidas de forma prioritaria, y la segunda es enfocar las acciones en las causas que las promueven y no solo en la situación en sí.

¿Para qué analizamos los beneficios que genera el AMP/OMEC a la gente?

Este análisis se hace para identificar cómo conservar los elementos focales puede ser beneficioso para la gente y cómo podemos hacer para que haya mayores servicios y ganancias, respetando la categoría de manejo. Nos permite entender mejor la relación que hay entre las comunidades locales y los recursos protegidos.

¿Para qué analizar la gobernanza del AMP/OMEC?

Se hace para lograr identificar aspectos positivos y negativos en relación con la forma como las autoridades ejercen el poder, rinden cuentas o gestionan los conflictos en el paisaje marino. Mejorar estos aspectos hacen que tengamos una mejor calidad de gestión y es fundamental corregir los posibles problemas relacionados, si queremos cumplir con el sueño.

¿Para qué analizamos la gestión del AMP/OMEC?

Entender cuál es la capacidad de gestión instalada, si la hubiera, para llevar adelante el AMP/OMEC, es fundamental para no diseñar un plan que no será ejecutado por falta de esas capacidades. Este análisis, dará las pautas para diseñar una ruta de fortalecimiento de la organización, que la lleve al nivel que se requiere, con base en los desafíos que se deben enfrentar para el logro del sueño.



C. ¿QUÉ SE DEBE HACER EN ESTE SUBPASO Y CÓMO?

A continuación describiremos varias tareas (de la tarea 6 a la 12), las que nos permitirán responder esta pregunta.

Tarea 6: Definiendo el área donde vamos a trabajar

Algunas veces, para diseñar una casa en un sitio, no sólo miramos el espacio de construcción de la casa, sino que también tomamos en cuenta todo lo que hay alrededor y que pueda influir en el diseño, por ejemplo; dónde están los árboles frutales, la vista al mar, la entrada, etc. Dependiendo de todo eso, se decide dónde van las ventanas, la puerta principal de la casa y otras cosas más. De esa misma forma, para decidir lo que se debe o no hacer para alcanzar el sueño que queremos, debemos tomar en cuenta lo que ocurre en los alrededores del AMP/OMEC, recordando que el área no está aislada de lo que ocurre a su alrededor y que debemos tomar en cuenta eso para hacer una buena gestión. El alcance es eso, es el espacio del paisaje marino que vamos a estudiar y a tomar en cuenta, para definir lo que vamos a hacer y dónde lo haremos. Para esto, hay algunas preguntas que debemos hacernos y cada respuesta hay que ubicarla en un mapa, para saber dónde es que ocurre.

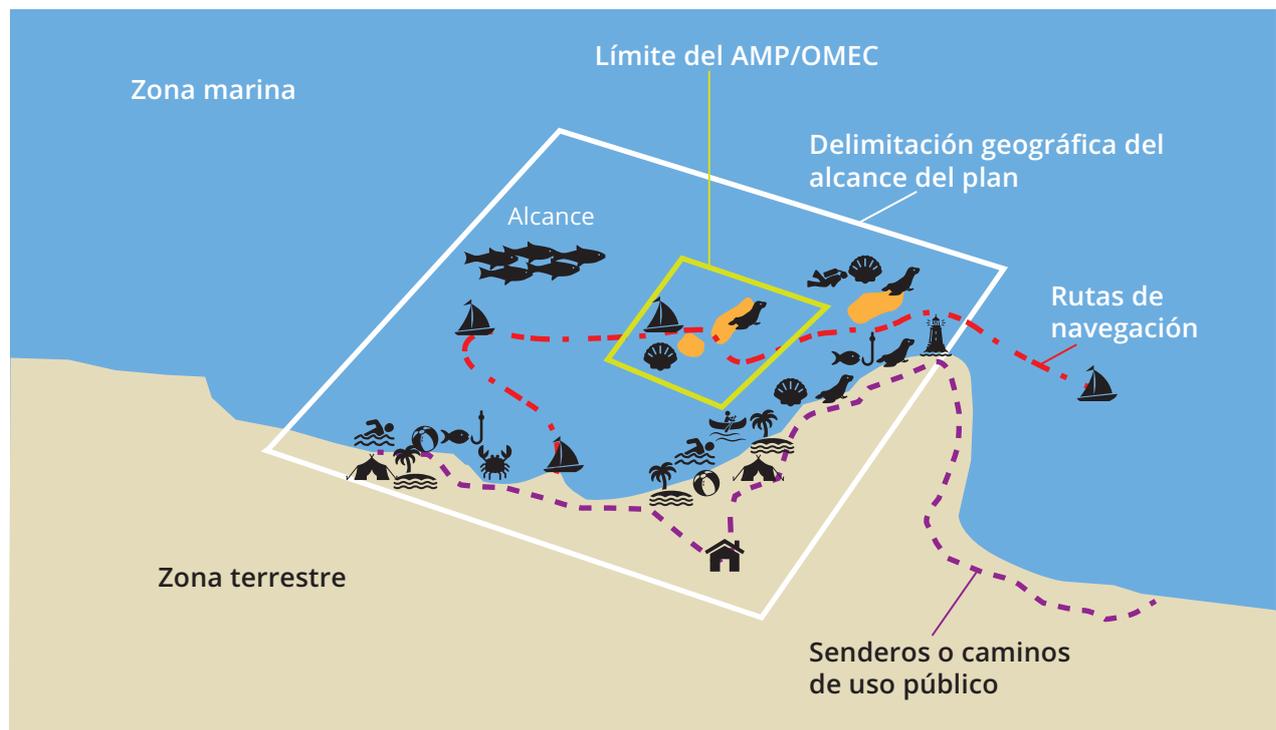
- ¿Qué actividades se dan en los alrededores del AMP/OMEC, que influyen positiva o negativamente en su conservación o en la generación de beneficios?

- ¿Qué ambientes naturales están alrededor y son importantes para las especies que habitan dentro del AMP/OMECE?

En la figura 9 se representa lo que podría ser la definición del alcance (polígono blanco) para un AMP/OMECE (polígono amarillo). Nótese que el alcance es más grande que el límite del AMP/OMECE, ya que incluye áreas donde será importante realizar acciones porque áreas por donde se mueven los bancos de peces o los mamíferos marinos, las rutas que usan las embarcaciones, donde hay playas que tengan uso recreativo, así como otras actividades o infraestructura humana que puede influir positiva o negativamente en el AMP/OMECE.

El ECP puede empezar con una propuesta inicial de definición del alcance, pero luego debería ser presentado, discutido y validado por un grupo más amplio, posiblemente el EA.

Figura 9. Ejemplo de delimitación geográfica del alcance, en relación con el límite del área marina protegida



Resultado de la tarea 6: Mapa identificando el área geográfica de intervención en el paisaje marino.

Tarea 7: Construyendo un sueño común (sueño o visión)

La siguiente tarea, se relaciona con la construcción de forma colectiva y participativa, de por qué deseamos o soñamos que sea el AMP/OMECE en el futuro. A ese sueño se le conoce también como Visión y va a dar la dirección hacia la cual se enfocarán los esfuerzos de gestión en los próximos 10 o 20 años. Ese sueño no incluye sólo cómo nos imaginamos que será en el futuro el estado de los recursos protegidos en el AMP/OMECE, sino que también incluye cómo nos imaginamos que estará la situación de bienestar de las comunidades locales, pero sólo sobre aquellos aspectos que tienen relación con la existencia del AMP/OMECE.

La idea es lograr incluir en el sueño, los intereses que tienen en común los actores interesados, pero sin ir en contra de la razón de ser de la figura de protección. Para esto, deberemos consultarles a todos los sectores representados en el grupo de API, cómo quieren que sea el AMP/OMECE en el futuro.

Al final, el texto del sueño o visión deberá ser relativamente general, inspirador, simple y breve para que todos los involucrados puedan recordarlo. El sueño debe ser realizable, pero a la vez desafiante, para que guíe la gestión hacia un cambio positivo.

EJEMPLOS DE UN TEXTO DE SUEÑO O VISIÓN

Reserva Marina de Manejo Cabo Blanco (Costa Rica): “Ser un área de manejo líder en el aprovechamiento sostenible del recurso marino en Costa Rica, donde se logre la conservación de los recursos y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades”, (SINAC, 2017).

Reserva Nacional de Paracas (Perú): “La Reserva Nacional de Paracas, conserva la biodiversidad a través del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, con participación coordinada de los sectores gubernamentales, privados y representantes de las organizaciones sociales, generando beneficios y mejorando la calidad de vida de la población, además impulsando el área natural protegida como el principal destino ecoturístico, a través de la diversificación de la oferta turística y brindando diferentes servicios ambientales”, (SERNANP, 2010).

Resultado de la tarea 7: Visión o sueño futuro redactado, conocido y concertado con los actores interesados.

Tarea 8: Definiendo qué pescaremos con las redes de la conservación (elementos focales)

En el mar hay mucho que se puede pescar, pero el pescador sale pensando en pescar sólo algunos tipos de peces que son aquellos con los que logra su objetivo del día. De esa misma forma, un aspecto fundamental de esta metodología es trabajar con base en “elementos focales”, que también se les conoce como “objetos de conservación”. Son especies, ambientes, ecosistemas, o también procesos como la reproducción de peces o la producción y purificación de agua dulce que ocurre en los ríos, que son importantes mantener para que el AMP/OMECA sea saludable. También pueden ser aspectos culturales tangibles (se pueden ver, tocar, medir), por ejemplo; sitios arqueológicos, sitios sagrados, construcciones históricas, naufragios, que forman parte del AMP/OMECA y contribuyen a darle identidad a los grupos sociales que habitan en el paisaje marino.

En el documento de los **Estándares para la Conservación** (CMP, 2020) vienen algunas ideas que pueden ser útiles sobre cómo identificar los elementos focales, llamados ahí objetos de conservación.

Además de eso, para identificarlos se recomienda hacer primero una lista de todo lo que se considera importante o valioso para los diferentes intereses involucrados (valores de conservación), para luego elegir con cuáles de ellos trabajaremos, seleccionado aquellos que cumplen todos o algunos de estos requisitos:

Para los elementos focales naturales:

- Especies o ambientes que son parte de los objetivos de creación del AMP/OMECA.
- Especies o ambientes naturales que tienen algún tipo de problema, daño o actividad que los afecta.
- Especies o ambientes que estén en peligro en la región o en el país.
- Especies o ambientes que pueden no presentar daños hoy, pero podrían tenerlo en el futuro.
- Se recomienda tener al menos un elemento que represente especies (pez espada, ballena jorobada, delfín, atún, etc.) y al menos uno que represente ambientes naturales o ecosistemas (por ejemplo: corales, estuarios, etc.). Si fuera posible y exista información es recomendable identificar procesos ecológicos (p.e. reproducción de un determinado grupo biológico o migración).
- Puedes agrupar los elementos focales cuando tengan características comunes (por ejemplo; especies comerciales, aves canoras, aves playeras migratorias, etc.).

Para los elementos focales culturales:

- Aspectos de interés cultural tangibles, que estén más relacionados con la identidad de los grupos sociales que habitan en el paisaje marino y que tengan algún tipo de deterioro.
- Aspectos culturales que son parte de los objetivos de creación del AMP/OMECA.

Se recomienda tener un número entre 4 y 8 elementos focales, ya que no hay que olvidar que la intención es tener una gestión efectiva, no necesariamente total de todos los elementos del área. Cada elemento focal seleccionado debe ser descrito en detalle con la información existente, de forma que se mencione bien en un texto aspectos de su biología para diferenciarlo de otros similares o de su carácter cultural; se debe identificar el espacio geográfico donde se le encuentra en el área de intervención; los usos actuales o potenciales que tiene; las actividades que pueden afectarlo hoy o en un futuro cercano y todo lo que se conozca respecto a los daños o problemas conocidos que tienen y que están afectando negativamente su sobrevivencia a largo plazo.

Esta tarea debe ser realizada por el **ECP**, así también por el **EA**.

EJEMPLOS DE POSIBLES ELEMENTOS FOCALES PARA UN ÁREA MARINA

- 1- *Faro histórico*
- 2- *Naufragio colonial*
- 3- *Playas rocosas con presencia de lobos marinos*
- 4- *Estuarios*
- 5- *Ballenas jorobadas y delfines*
- 6- *Peces de uso comercial.*

Resultado de la tarea 8: Documento con la caracterización de todos los elementos focales seleccionados, con los respectivos mapas indicando donde están en el área de intervención.

Tarea 9: Tomándole la temperatura a los elementos focales (salud)

Para cada uno de estos elementos, es necesario tomarle la temperatura o sea, mirar cómo está su salud, que también se conoce como “viabilidad”. La salud o viabilidad, es la capacidad de un elemento para resistir o recuperarse de algunos daños o sobrevivir en tiempos difíciles y continuar existiendo. Como los elementos focales serán el foco del trabajo en los próximos años, se hace necesario estar pendientes de cómo está su salud. A esta acción de estar pendiente de lo que le pasa a un elemento focal o a cualquier otra cosa, se le conoce como “monitorear”.

Para eso, identificamos cuáles son aquellos aspectos clave que nos permiten conocer o diagnosticar esa salud y a eso le llamamos “atributos clave”. Por ejemplo, cuando un paramédico llega a un accidente de tránsito en el que hay varias personas heridas, debe decidir cuáles de ellas requieren ser trasladadas primero a un hospital, de acuerdo con el riesgo que tengan de morir por sus heridas. Lo que hace el paramédico es un rápido análisis de su salud (viabilidad), tratando de determinar cuáles de los pacientes están más graves. Para eso, el paramédico observa algunos aspectos que son clave para evitar que se muera la persona, como son no perder mucha sangre y poder respirar, además de que el cerebro y otros órganos vitales le estén funcionando bien. Bueno, lo mismo hacemos con los elementos focales, miramos ciertos atributos clave para su sobrevivencia y buscamos síntomas que nos indiquen en qué estado están, para valorar el nivel de riesgo de desaparecer que tiene cada uno de ellos.

En la literatura existen varios recursos para poder hacer una evaluación de la salud de los elementos focales, proceso que se recomienda sea apoyado por técnicos y científicos que manejen información específica sobre el estado de dichos elementos. En ese caso, un primer análisis de salud se haría sólo con este grupo de personas especializadas y las conclusiones se compartirían y se discutirían con el ECP. Si se quiere contar directamente con la participación del ECP con apoyo del EA en el desarrollo de esta tarea, el resultado podrá ser menos técnicamente orientado, pero igual valioso para evaluar el estado de salud y por ende la viabilidad para la conservación de los elementos focales. En ambas opciones es importante contar con técnicas de facilitación adecuadas, como el uso de tarjetas de colores, el trabajo en grupos y la discusión de los resultados fomentando que todos opinen.

Lo primero que se hace es formar grupos en donde sus miembros conozcan muy bien uno o dos elementos focales. Ellos deberán leer cuidadosamente la descripción de los elementos focales que se hizo en la tarea anterior. Luego, a fin de seleccionar las características más relevantes que determinan y determinarán la salud de cada elemento focal, el equipo deberá reflexionar con base en la siguiente pregunta: ¿qué característica(s) del elemento focal (atributos claves) debe mantenerse para garantizar su sobrevivencia al menos 100 años?

Cada característica del elemento focal o atributo clave se escribirá en tarjetas, señalando en código de colores cómo entendemos que está hoy ese atributo. El rojo significa que ese atributo clave hoy está muy mal, el amarillo significa que está más o menos y el verde que está bien. Luego, el equipo reflexionará en cómo creemos que estará ese atributo en el futuro (de 10 a 20 años), si las condiciones siguen como van hoy y se coloca el color respectivo. Cuando no sepamos nada, no colocamos nada y eso será algo que se debe investigar en el futuro. Por último, pensando en el sueño o visión que hemos definido, definimos como quisiéramos que esté ese atributo clave en el futuro (de 10 a 20 años), considerando para esto lo que es realista lograr.

La figura 10 se muestra un ejemplo como referencia, para tener una idea más clara de cómo sería el producto de cada grupo.

Figura 10. Ejemplo de análisis básico de viabilidad de elementos focales

Elemento focal	¿Qué necesita ese elemento para sobrevivir y mantenerse en buen estado los próximos 100 años? (Atributo clave)	¿Cómo está hoy?	¿Cómo estará en el futuro si las cosas siguen el mismo rumbo?	¿Cómo quisiéramos que esté para cumplir el sueño?
Estuario	Tamaño suficiente del espejo de agua	●	●	●
	Calidad buena del agua del estero	●	●	●
	Cantidad y calidad de agua de los ríos que lo vayan	●	●	●

Resultado de la tarea 9: Archivos en papel y fotos digitales con el análisis de la salud de los de la salud de los elementos focales.

Tarea 10: Identificando de dónde vienen las tormentas (situaciones críticas)

Al igual que nos interesa saber cuándo y de dónde vienen las tormentas, para prevenir que causen daños severos a las poblaciones costeras, necesitamos saber de dónde vienen los daños que tienen los ambientes naturales y de valor cultural. Entonces, esta tarea consiste en la identificación de las situaciones críticas que ocasionan daños en los elementos focales, para luego evaluarlos y priorizar cuál de ellos requiere de atención más urgente. Lo que necesitamos es identificar cuál es el problema que vemos en el elemento focal y, por otra parte, cuál es la situación crítica que ocasiona ese daño.

De los atributos claves y los resultados de la caracterización de los elementos focales que trabajamos en la tarea anterior, veremos cuáles presentan daños y la fuente que está detrás de ellos. El equipo debe identificar cada situación crítica, mirando todo el contexto y analizando su relación con los elementos focales y sus causas y consecuencias. Nuevamente, con código de colores, se puede categorizar qué tan crítica es cada situación: rojo, muy crítico; amarillo, medianamente crítico, y verde, no muy crítico.

Una vez que se ha terminado el ejercicio anterior, se deben elegir aquellas situaciones críticas que el grupo considerará como prioritarias de atender, ya sea por la gravedad de los daños que ocasiona, porque son

más factibles de intervenir para el grupo, porque al trabajarlas se pueden solucionar otras situaciones o por cualquier otro criterio que el ECP haya definido. Sobre éstas, es importante detallar un poco más de qué se tratan, quién las hace, para qué y porqué las hace, tratando de mapearlas señalando qué las origina y cuál es la consecuencia y, a la vez, estableciendo su relación directa o indirecta con cada elemento focal. Es probable que una misma situación crítica pueda afectar más de un elemento focal y más de un atributo clave.

En la práctica, se analizará inicialmente cada situación crítica priorizada por separado, pero luego es conveniente integrar el análisis en un solo dibujo, para ver todo el panorama completo. Todos los resultados deben ser conservados en su versión original de papel, además de fotografías, y se deben digitalizar con algún programa adecuado.

En la figura 11 se puede ver a modo de ejemplo, cómo podría lucir este tipo de análisis.

Figura 11. Ejemplo de relaciones causa y efecto de situaciones críticas



Para cerrar este análisis, el ECP deberá identificar cuáles de esos aspectos o factores son prioritarios de atender en los próximos años, en función de lograr nuestro sueño.

Resultado de la tarea 10: Documento que incluya todos los resultados de los análisis hechos en esta tarea y las gráficas, además del respaldo fotográfico y en físico de todos los documentos.

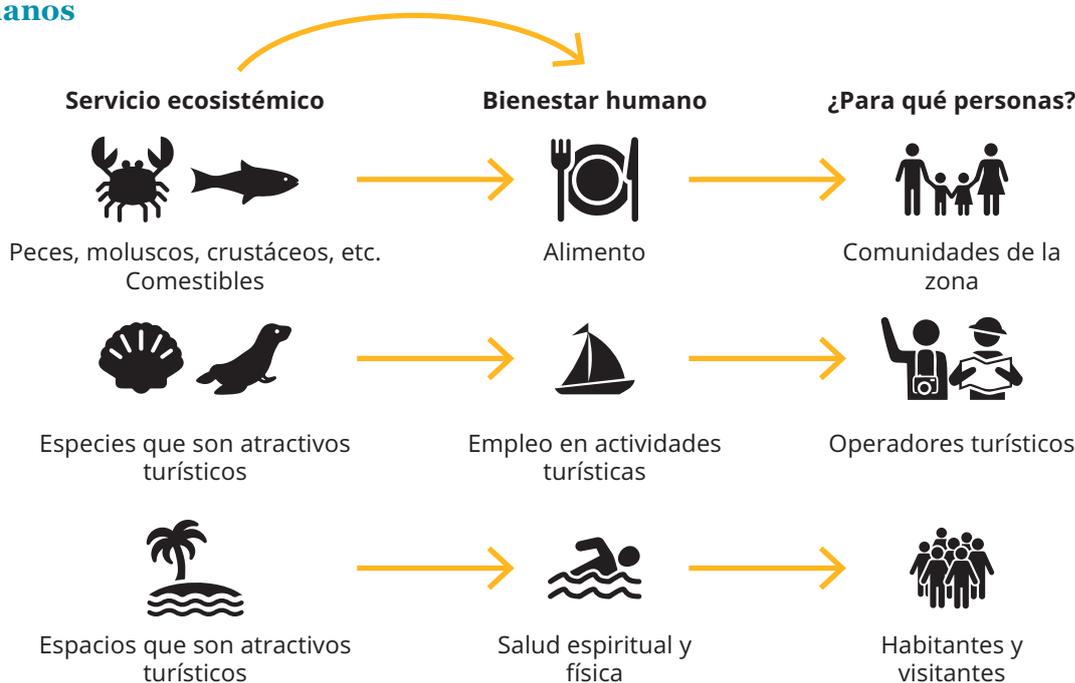
Tarea 11: Recordando que la naturaleza es fuente de vida y bienestar

Siguiendo con los elementos claves del AMP/OMEC (figura 8), y luego del análisis de los elementos, la salud y las situaciones críticas que afectan lo que queremos conservar, en esta tarea se busca abordar los beneficios que genera la conservación de estas áreas. Muchos de estos beneficios se dan si tienen un ambiente sano y esto se logra por medio de la conservación de los elementos focales que hemos seleccionado de la biodiversidad, ya que estos garantizan los “servicios ecosistémicos”. Los servicios ecosistémicos son, por un lado, aquellos productos que nos brinda la naturaleza y que podemos consumir, como por ejemplo el agua, los peces, los moluscos, etc. También se refiere a ciertas funciones como la producción de peces en los estuarios, la captación y distribución de agua por parte de los ríos y otros. Por último, la naturaleza también nos brinda servicios que nos satisfacen o que disfrutamos, como por ejemplo la belleza escénica, las playas para recreación o los ríos para bañarnos. Entonces, dicho de otra forma, si perdemos los elementos focales, perdemos la salud del AMP/OMEC y, como consecuencia, perdemos la capacidad que ésta tiene para generar beneficios y, por ende, bienestar en las personas.

La tarea consiste en hacer un diagrama similar al anterior, en el que se coloque en la primera columna en tarjetas, los servicios ecosistémicos que nos brindan los ambientes naturales de la AMP/OMEC. En la

segunda columna identificamos el tipo de bienestar humano que genera en el área de alcance del plan. Finalmente, en la tercera columna, colocamos aquellos sectores o grupos sociales que reciben esos beneficios.

Figura 12. Identificando servicios ecosistémicos y su relación con los seres humanos



Con este panorama, se hacen preguntas al grupo para reflexionar sobre lo que está pasando:

- ¿Cuáles de estos beneficios son más importantes mantenerlos? Señálelos de alguna forma.
- ¿Cuáles de estos servicios ecosistémicos se están perdiendo, por los daños que hemos visto a los elementos focales?
- ¿Qué aspectos o factores sería prioritario atender, en función de lograr nuestro sueño?

Esta tarea se recomienda que la realice el ECP con apoyo del EA.

Resultado de la tarea 11: Documento con los servicios ecosistémicos identificados y priorizados. Descripción de los aspectos del bienestar humano que dependen de los servicios ecosistémicos, y que disfrutan las comunidades locales y otros actores vinculados con el AMP/OMECE.

Tarea 12: Veamos qué tan buenos somos navegando

Finalizando este paso, y de acuerdo a la figura 8, analizaremos la gobernanza y la gestión del AMP/OMECE.

Lo primero es saber qué tan buenos somos capitaneando el barco (gobernanza). En una embarcación, el capitán es quien tiene la responsabilidad de tomar las decisiones importantes, como el momento de zarpar, hacia dónde dirigir el barco o qué ruta seguir. Se dice entonces que el capitán del barco es que quien lleva la gobernanza del viaje, por ser quien toma las decisiones importantes, rinde cuentas del viaje, soluciona conflictos y debe asegurarse que se llegue a buen puerto. Así como el capitán tiene entonces la responsabilidad de hacer bien su trabajo de gobernanza, la autoridad en el AMP/OMECE tiene las mismas responsabilidades de hacerlo bien.

Entonces, se deben analizar los mecanismos, procedimientos o tradiciones que se siguen o respetan en el AMP/OMECE, para tomar decisiones importantes y ejercer el poder. Aquí, por tanto, es fundamental tener en cuenta la canchero del área y los lineamientos institucionales que enmarcan su creación, entre otros aspectos.

El ECP revisará los 5 principios para la buena gobernanza que fueron presentados en el Capítulo II de esta guía y para cada uno de ellos se respondan estas dos preguntas:

- ¿Cómo se debería estar aplicando ese principio, para cumplir el sueño que hemos definido anteriormente?
- ¿Cómo se aplica hoy cada principio en el AMP /OMEC y qué habría que corregir?

Es posible encontrar otros recursos más detallados para análisis de gobernanza en la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).

Por otro lado, hay que pensar si estamos llevando bien la navegación, la calidad del barco, remeros, provisiones, brújula, etc. De esa misma forma, en las AMP/OMEC, hay una serie de capacidades y recursos con los que se cuenta para realizar la gestión. La pregunta a responder es: ¿Si queremos lograr nuestro sueño, qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal en la gestión del AMP/OMEC? Estas preguntas deben ser analizadas por el ECP, para luego identificar cuáles de esos aspectos o factores serían clave atender de forma prioritaria y así lograr nuestro sueño, seleccionando solo unos pocos.

Resultado de la tarea 12: Documento con los resultados de los análisis de gobernanza y gestión.

Cuando se hayan cubierto todas estas tareas, se habría logrado completar el Subpaso 1.2. Una expectativa razonable es que este subpaso tome un mes realizarlo, aunque podría demorar unas semanas más cuando sea complicado conseguir los recursos, conformar el ECP o conseguir su aprobación.



D. RECOMENDACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO

Use técnicas de mapeo participativo.

- Siempre que sea posible, es bueno utilizar las técnicas de mapeo participativo, involucrando, de ser factible, actores locales, ya que ellos tienen un conocimiento más concreto de lo que sucede en el paisaje, dado que viven o dependen de él.
- Enfoque la discusión en la resolución de preguntas como: ¿Dónde? ¿Qué? ¿Qué tan importante es? Y procure generar un primer mapeo en borrador con el ECP, que luego puede ser sistematizado y validado mediante el uso de herramientas de información geográfica (SIG). Es recomendable también utilizar información previa del área o del paisaje, que permita conocer mejor al área protegida y resaltar puntos importantes antes del mapeo.

Apóyese en herramientas tecnológicas.

- Para la aplicación de los Estándares para la Conservación (CMP, 2020), se ha desarrollado una herramienta de software llamada Miradi⁵, la cual realiza muchas de las tareas mencionadas para este paso, de forma automática. Su uso en los talleres puede representar una barrera para las comunidades locales, así que es recomendable usarlo sólo para sistematizar los resultados de los talleres, en caso de que alguien del equipo tenga las habilidades necesarias para usarlo.
- El paquete de programas de Microsoft Office también ofrece alternativas interesantes. Por ejemplo, Excel puede ser una herramienta útil para realizar los análisis de este Subpaso. Bastaría que alguien del equipo con habilidades en este programa, genere un archivo que ayude a sistematizar y procesar información, como ya se ha hecho en otros casos. Igualmente, hay otros programas de computación que son muy útiles como Microsoft Visio, con el cual se puede hacer el diagrama para el Modelo Conceptual.
- Para la realización de mapas, se pueden usar programas gratuitos para el procesamiento de información geográfica. Se requiere de una persona con habilidades y conocimiento en su uso.

Adecue las técnicas y herramientas de facilitación.

- En este subpaso se requiere mucho trabajo colectivo que implica poner de acuerdo a varias personas sobre temas específicos. Los análisis pueden demandar productos muy bien elaborados, que requie-

⁵Miradi: <https://www.miradi.org/>

ren de una conducción con las habilidades adecuadas. Sin embargo, hay muchas técnicas de facilitación y materiales disponibles, que sin duda pueden hacer la diferencia entre lograr el resultado de forma efectiva o no. Se recomienda que el equipo de facilitación investigue sobre las alternativas que tiene y se capacite en herramientas adecuadas a las demandas del proceso en caso de ser necesario, para que tenga una conducción eficaz.

Apóyese en definiciones y herramientas preestablecidas por organismos nacionales e internacionales para hacer las valoraciones.

Hoy en día, en la mayoría de los países hay herramientas para el análisis de la efectividad de la gestión, que se aplican de manera oficial en las áreas protegidas. Se recomienda buscar la herramienta respectiva y, de considerarse necesario, adaptarla a la realidad del AMP/OMEC. Si no se tuviera, existen herramientas globales como el RAPPAM, producido por WWF, que puede utilizarse adaptándolo a la realidad del AMP/OMEC (WWF Chile, 2008).



Siempre que sea posible, utilice actores locales, ya que ellos tienen un conocimiento más concreto de lo que sucede en el territorio. © Denisse Mardones - WWF Chile.

PASO 2: ¿QUÉ HACEMOS PARA LOGRAR EL SUEÑO?



A. DESCRIPCIÓN

En este paso, seguimos con la planificación ahondando en la definición de los objetivos y metas que queremos lograr en concreto, para luego identificar y valorar las mejores estrategias o intervenciones para alcanzarlos. También elaboramos la zonificación, que es donde se dice qué es posible hacer y dónde. Adicionalmente, sistematizamos este trabajo a través de la definición del plan de acción y plan de monitoreo.



B. ¿PARA QUÉ HACER ESTE PASO?

¿Para qué definimos objetivos y metas?

Los objetivos y metas son absolutamente claves para enfocar al pensamiento en la solución concreta de los principales problemas y la atención de las oportunidades que hayamos identificado en el Paso 1. Este es uno de los fundamentos para poder hacer la adaptación de la gestión, ya que para poder adaptarla sin perder el rumbo, se debe tener claro lo que queremos lograr.

¿Para qué definimos y evaluamos las estrategias?

Evaluamos su factibilidad, sin perdernos siguiendo otros caminos que sean poco efectivos.

¿Para qué hacemos una zonificación?

La hacemos para poder organizar mejor el uso del territorio, de manera que esto nos va a permitir lograr los objetivos que nos planteamos, armonizando los usos humanos con la conservación de los elementos focales.

¿Para qué diseñamos un plan de monitoreo?

Identifican indicadores que nos permiten hacerle seguimiento al avance de nuestros objetivos y metas, así como los medios para hacer esa medición. El monitoreo también sirve para hacer del proceso de gestión del AMP/OMEC algo más transparente y fácil a la hora de rendir cuentas ante los actores claves involucrados en el área, según los principios de buena gobernanza en un área protegida.



C. ¿QUÉ SE DEBE HACER EN ESTE SUBPASO Y CÓMO?

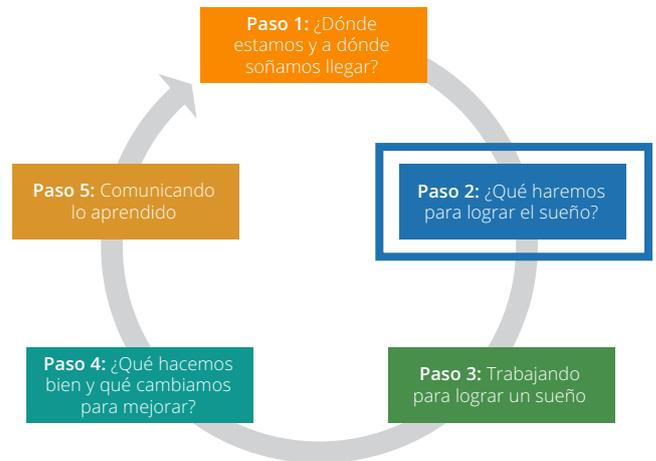
A continuación describiremos varias tareas (de la tarea 13 a la 18), las que nos permitirán responder esta pregunta.

Tarea 13: ¿Para qué salimos a pescar todos los días?

Todo pescador tiene una idea clara de para qué sale al mar a tirar las redes, esa idea clara es lo que lo motiva a levantarse todos los días, sacar su bote al mar y sortear las olas en búsqueda de lograr su objetivo. De esa misma forma, para la elaboración del plan de manejo del área, vamos a definir qué objetivos en concreto deseamos lograr, los cuales no sólo nos guiarán, sino también nos motivarán.

Cada objetivo debe ser diseñado para mejorar algo en el AMP/OMEC, ya sea la salud de un elemento focal, mejorar los beneficios que percibe la gente o mejorar aspectos de la gestión. Además, todos los objetivos deberían ser específicos, medibles, alcanzables y limitados en el tiempo. Con 3 o 6 objetivos bien diseñados ya tendremos mucho trabajo, por lo que no es necesario que sean demasiados. ¡A veces... lo poco es bueno!

Los objetivos serán trabajados en el ECP, y podrán ser validados posteriormente con el API. Para su formulación, deben haber tenido en cuenta los factores que fueron priorizados en los ejercicios de análisis realizados anteriormente y revisar si hay temas comunes entre ellos o si dan idea de cambios que se requieren en el área de alcance. Entonces, considerando lo priorizado, se deben hacer esta pregunta: ¿Qué grandes cambios necesitamos impulsar en el área de alcance para avanzar hacia nuestro sueño, pensando en conservar lo que tenemos, generar beneficios y gestionar bien?



EJEMPLOS DE OBJETIVOS

O1: Para el 2025, recuperar el espejo de agua del estero, de forma que cuente al menos con el espacio que tenía en el 2018.

O2: Para el 2030, cambiar la distribución del impacto que genera la operación turística que se realiza dentro de la AMP/OMECE, de forma que al menos la mitad de los beneficios económicos que genera se queden en las comunidades locales.

O3: Para el 2025, acrecentar la gestión colaborativa del AMP/OMECE, de forma que al menos el 40% de las actividades de gestión se ejecuten efectivamente por medio de alianzas con actores locales.

Resultado de la tarea 13: Entre 3 a 6 objetivos del AMP/OMECE.

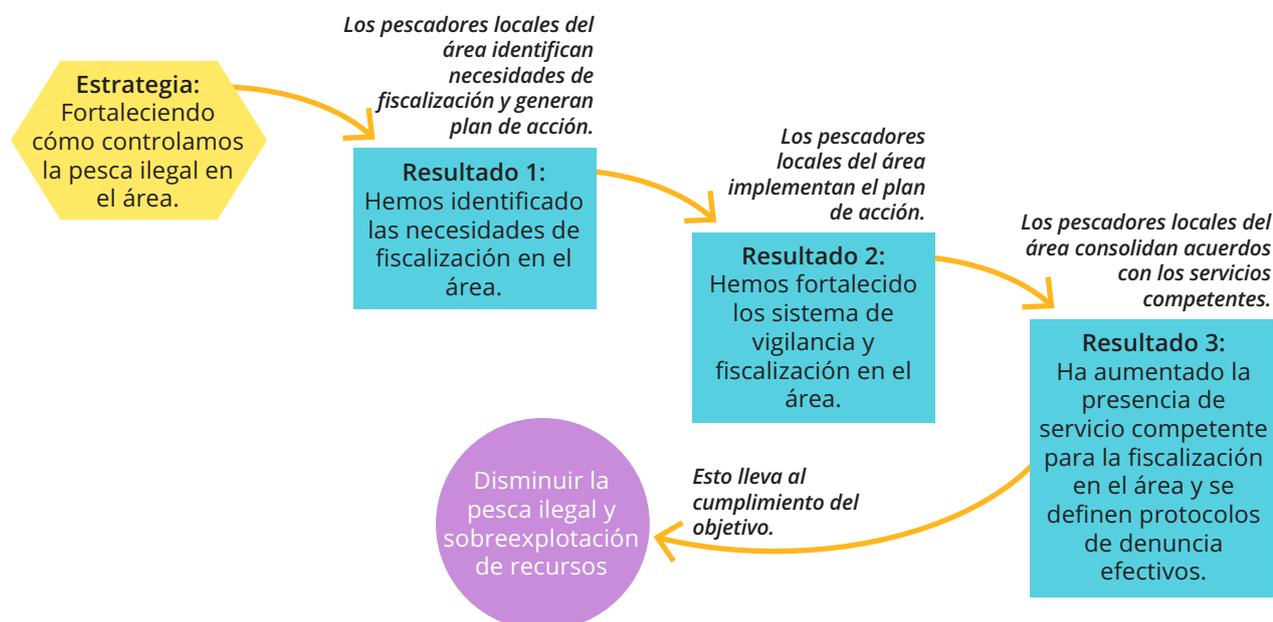
Tarea 14: Identificando qué arte de pesca será el más efectivo (estrategias)

Cada pescador, con base en su experiencia, sabe que dependiendo de lo que quiere pescar y del lugar donde pescará, deberá elegir el arte de pesca que será más efectivo. De esa misma forma, con base en los objetivos que queremos lograr y los componentes priorizados, debemos pensar en la estrategia o intervención que sería más efectiva aplicar. Una estrategia no es una actividad aislada, sino la declaración de un camino que posiblemente implique varias acciones y que aborde probablemente varios factores priorizados (i.e. elementos focales, situaciones críticas); restaurar o mantener saludables los elementos focales, controlar situaciones críticas, desarrollar capacidades de gestión o mejorar el bienestar en las comunidades locales.

El ECP listará una propuesta preliminar de potenciales estrategias. Cada una será analizada a la luz de la pregunta: ¿Qué tan factible es aplicar esa estrategia y qué tanto impacto podría alcanzar para lograr nuestros objetivos? Las estrategias que se determine que no son muy factibles de aplicar o que su aporte al logro de los objetivos no es claro, se descartarán.

El segundo filtro consiste en entender cómo es que la aplicación de esa estrategia logrará el resultado esperado, en forma de una cadena de resultados. Si no es posible entender eso, la estrategia se deberá eliminar. En la figura 13 se representa cómo podría ser esa representación visual, siguiendo el ejemplo del estuario.

Figura 13. Ejemplo de caracterización de una estrategia



Es posible que cuando se haga este análisis, se descubra que algunas estrategias no son factibles de realizar. En el ejemplo de la figura 10, puede ser poco probable para el municipio convencer a los habitantes de trasladarse, según la nueva planificación del suelo, lo que hará casi imposible de aplicar. De eso se trata este análisis, de tener absoluta claridad de que las estrategias seleccionadas sean factibles de aplicar y en realidad lleven a lograr los objetivos planteados.

Resultado de la tarea 14: Estrategias priorizadas y con su respectivo análisis que justifica su elección.

Tarea 15: ¿Cuántos peces queremos sacar?

Cuando se sale a pescar, los pescadores esperan lograr cierta cantidad de kilos de pescado en cierto tiempo. De esa misma forma, en el plan hay que definir de forma que sea medible, cuánto queremos lograr y para cuándo lo queremos. A esto se le llama meta e implica indicar la cantidad de algo que queremos lograr y la fecha cuando pensamos lograrlo. A diferencia de los objetivos, las metas están asociadas a resultados o acciones concretas de la estrategia en el corto, mediano y largo plazo, y no al impacto final que se espera alcanzar luego de implementar la estrategia, como se plantea en los objetivos. Para formularlas, el ECP, toma en cuenta las acciones o resultados esperados de la estrategia y para cada uno de ellos define una meta.

EJEMPLOS DE METAS

Acción: Generar más empleo a partir de las operaciones turísticas en el AMP/OMECE.

Meta: Para el año 3 del plan, al menos el 30% de los empleos generados por las empresas de turismo que operan en el área, están en manos de pobladores locales y se mantiene ese porcentaje.

Acción: Rellenos hechos por invasiones en el estero.

Meta: A partir del año 4, no se registra ningún relleno en el estero.

Sistematice en una sola tabla los objetivos y metas por estrategia y obtendrá el plan de acción. Este plan refleja el qué se quiere hacer y lograr en los siguientes 3 a 5 años que dura el plan, y podrá ser actualizado una vez termine su vigencia (ver figura 14).

Figura 14. Formato para la elaboración de un plan de acción

Objetivos	Estrategia	Meta
Objetivo 1	Estrategia 1	Meta 1 Meta 2
	Estrategia 2	Meta 3
Objetivo 2	Estrategia 3	Meta 4 Meta 5

Resultado de la tarea 15: Plan de acción con objetivos, estrategias y metas del AMP/OMECE.

Tarea 16: Armonizando los sitios frágiles del mar con los usos en el paisaje marino (zonificación)

De forma natural, muchas veces los pescadores no van a ciertos sitios a pescar porque saben que si lo hacen pueden afectar el ambiente y, en caso de que se vean obligados a ir, llevan artes de pesca adecuados con la fragilidad del sitio. Es por eso que todo el espacio del AMP/OMECE debe estar organizado a través de un proceso que se llama zonificación. Al igual que en una casa, las actividades familiares están organizadas, por ejemplo, en la sala no se cocina o no se duerme en el baño, así hay que decidir dónde se permitirán o no

ciertas actividades en el AMP/OMEAC, para que podamos mantener sanos los elementos focales.

Es importante desarrollar este ejercicio con comunidades locales para promover la apropiación y llegar a acuerdos efectivos de cumplimiento.

Para hacer la zonificación, se recomiendan los siguientes pasos:

- Convoque a las partes interesadas claves, con el fin de generar acuerdos que lleguen al cumplimiento de la zonificación y su regulación por todas las partes.
- Revise los tipos de zonas que pueden o deben ser aplicados en el AMP/OMEAC, de acuerdo con las disposiciones institucionales o las directrices de la organización que maneja el área.
- Haga un mapeo participativo de los usos actuales y/o potenciales legítimos (derechos reconocidos) que hay en el AMP/OMEAC. Se recomienda hacer esto con el grupo de API y validarlo luego con el ECP.
- Haga un mapeo de los sitios más frágiles que deben estar más protegidos ante cualquier posible impacto, considerando para eso la presencia de los elementos focales. Se recomienda hacer esto en el ECP, consultando al EA.
- Haga un mapeo de la infraestructura que no puede ser movida del sitio, como muelles, poblados, faros, carreteras, construcciones u otros.
- Haga una sobreposición de esos mapas e identifique los sitios que no presentan conflicto, para los cuales elija el tipo de zona que mejor se ajusta a los objetivos que se persiguen en ese sitio y dibuje un polígono que los abarque. Esto se puede hacer en el ECP.
- En los sitios donde hay conflicto, o sea que son sitios frágiles y hay usos actuales, es conveniente promover una discusión que llegue a acuerdo para lograr compatibilizar los dos intereses. Si no es factible eso, es posible que se tenga que decidir cuál de los intereses prevalecerá sobre el otro, analizando cómo disminuir las consecuencias que eso tendrá a futuro para los ambientes naturales y/o el bienestar humano.
- Defina en el ECP para cada zona: los objetivos que se buscan, una descripción general, regulaciones para las actividades permitidas y directrices de manejo para los encargados de la gestión del AMP/OMEAC.

Es importante hacer notar que la elaboración de la zonificación debe ser vista como un proceso participativo y dinámico (puede cambiar con el tiempo) de negociación entre todas las partes interesadas y con derechos legítimos de acceso a los recursos del área. A pesar de esto, existen países de América Latina donde esto es un proceso rígido.

Por otro lado, debe tomar en cuenta que ante situaciones en las que haya vacíos de información, es importante considerar el principio precautorio, para evitar daños irreversibles al ambiente.

Resultado de la tarea 16: Mapa de la zonificación con un texto que defina para cada zona: los objetivos que se buscan, una descripción general, regulaciones para las actividades permitidas y directrices de manejo para los encargados de la gestión del AMP/OMEAC.

Tarea 17: Mirando nuestros logros y desaciertos

Una vez que el pescador tiene claro cuánto quiere pescar y de qué tipo de pez, necesita saber cómo a futuro medirá si logró o no sus metas, y qué deberá cambiar para lograrlo. Eso lo haremos por medio de la elaboración de un plan de monitoreo. Recordemos que “monitorear” es la acción continua de revisar los avances de lo que vamos haciendo, para ver cuánto hemos logrado avanzar e identificar qué funciona y qué no en la gestión del AMP/OMEAC. Para desarrollarlo, el ECP debe comenzar pensando a quién le interesa saber cómo va la gestión del área y para ellos será que se implemente el plan. Luego, el ECP deberá definir qué aspectos son interesantes de medir, o sea, de cuáles aspectos de los que se han planificado para la gestión, sería interesante conocer sus avances y logros. Esto deberá producir una lista de aspectos a monitorear que pueden ser objetivos, metas u otros que el ECP defina.

Con esa lista en mano, el ECP y con apoyo del EA, deberá responder a esta pregunta: ¿Que podemos medir o ver en el área de alcance de la gestión y que nos indique cuánto vamos avanzando o cuánto hemos logrado

en cada uno de los aspectos de trabajo en el AMP/OMEC? La respuesta a esa pregunta los llevará a definir lo que se llama indicadores. Sobre cómo hacerlo, hay varios consejos y criterios interesantes en el documento de los Estándares para la Conservación que pueden tomar en cuenta.

Resultado de la tarea 17: Documento con el plan de monitoreo que contiene los aspectos a medir, los indicadores y la descripción que quién, cómo y cada cuánto deberá medirlos y entregar un informe con los resultados de esa medición.

Tarea 18: Planeando el paso a paso antes de entrar al mar

Los pescadores, antes de entrar al mar piensan en todas las cosas que deben hacer, como acomodar la red, recoger la carnada y pensar de dónde la obtendremos, revisar el motor, llevar el combustible y pensar de dónde lo pagaremos, revisar el clima y otras similares. Planear bien todo lo que debo hacer previamente, pensando de dónde sacaremos lo que necesitamos, evita serios problemas mar adentro, sobre todo si descubrimos que algo faltó por hacer. Ese plan que hacemos para no olvidar nada, se le conoce como plan general de trabajo. Éste contiene las grandes actividades que se consideran necesarias realizar en los próximos 3 años de implementación del plan y su responsable, sin importar si el plan es para más años, ya que cada 3 años se volverá a realizar.

En ese plan, también vamos a analizar y detallar de forma muy general el financiamiento aproximado que necesitaremos para cada uno de los 3 años incluidos, así como cuáles son las fuentes para este financiamiento. No se requieren números detallados, pero sí lo más aproximados posible para tener una idea de cuánto costará ir implementando el plan.

También se debe incluir un análisis respecto a qué capacidades adicionales a las que ya se tienen van a ser requeridas para implementarlo, así como identificar posibles fuentes donde conseguir apoyo.

Este plan puede resolverse con un esquema similar al que se presenta en la figura 15, incluyendo los aspectos que el ECP considere necesario agregar:

Figura 15. Plan general de trabajo a tres años

Objetivos	Actividad	Responsable (Recursos)	Semestre de ejecución											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Objetivo 1	Actividad 1.1.	Comunidad (Fondos locales)	X	X										
	Actividad 1.2.	Institución (Fondos públicos)				X								
Objetivo 2	Actividad 2.1.	ONG (Proyecto X)			X									

Resultado de la tarea 18: Documento con el plan general de trabajo.



D. RECOMENDACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO

Dedique la energía, tiempo y tecnología que requiere la zonificación.

- La zonificación es uno de los temas de mayor interés por parte de los actores locales que hacen uso legítimo del área, ya que puede significar oportunidades o limitaciones para sus actividades. Asegúrese que se tenga claro antes de empezar, cuáles son los derechos de uso que se consideran legítimos y para quién.
- Este es un buen momento para revisar los principios de la buena gobernanza, ya que es un proceso de negociación clave para la compatibilización de usos del área para la gestión futura de los mismos que se establezca en el plan, por lo cual debe ser transparente e incluir a todas las partes interesadas que tienen incidencia en la gestión.
- Es mejor trabajar con grupos focales y tratar de concertar uno a uno los posibles conflictos de intereses que haya en la zonificación.

- En el caso de ambientes marinos, la zonificación tiene la complejidad que es tridimensional y no bidimensional, por lo que se deberán colocar zonas que contemplen tres planos: la superficie, la columna de agua y el fondo marino. En ocasiones, para cada plano pueden requerirse regulaciones diferentes. Adicionalmente, en algunos casos hay que regular también el uso de la columna de aire, por ejemplo, por los efectos del uso de aeroplanos en el avistamiento de ballenas u otros cetáceos.

- Hoy en día, la zonificación se enfoca no sólo en los usos, sino que también en la condición deseada de los elementos focales. El objetivo de la zonificación debe estar alineado con la condición de salud que se desea para los elementos focales presentes en cada sitio, y las regulaciones deben ajustar los usos para que sean compatibles con esa condición.

Comunique y valide el plan con todos los actores locales.

- Aun cuando el proceso haya sido participativo y no se haya descrito una tarea específica para hacer eso, se recomienda que el plan de manejo sea comunicado y validado por todos los actores presentes en el territorio, y que tengan algún tipo de vinculación con el AMP/OMECE.

- Para realizar esta validación, se recomienda hacer actividades participativas en las propias comunidades locales, en un formato adecuado y entendible para un público de zonas costeras, dándole énfasis a mencionar las cosas que se conoce que son de su especial interés.

- Durante las actividades, asegúrese que las ideas sean claras y que se tengan mecanismos adecuados para recoger las opiniones de todos los asistentes. Será luego en el ECP donde se deberán analizar y decidir cuáles se aceptan y cuáles no.



Para realizar la validación del plan, se recomiendan actividades participativas en las propias comunidades locales. © Evelyn Pfeiffer / WWF Chile.

PASO 3: TRABAJANDO PARA LOGRAR UN SUEÑO



A. DESCRIPCIÓN

Este es sin duda el paso donde se coloca a prueba todo lo planeado como parte del proceso del ciclo de la gestión adaptativa.

Es el momento en que se pone en acción todo lo que ha sido planeado. Este paso implica definir y desarrollar acciones específicas, asegurándose de contar con los recursos, las capacidades y los socios necesarios.

En los pasos anteriores del ciclo de gestión adaptativa (Pasos 1 y 2), el ECP analizó diferentes situaciones y definió un sueño compartido por todos y una ruta estratégica con acciones concretas para avanzar hacia ese sueño. Esto lo hizo con el apoyo del EA y en consulta y validación con el grupo de API. Luego de todo ese análisis y planificación, en este paso nos enfrentamos a desafíos más prácticos, por ejemplo:

¿Qué acciones vamos a desarrollar para lograr las metas y los objetivos?, ¿qué parte del plan general de trabajo corresponde hacer este año?, ¿quién será responsable de cada actividad?, ¿qué recursos necesitamos?, ¿con cuáles contamos y cuáles nos faltan?



B. ¿PARA QUÉ HACER ESTE PASO?

¿Para qué hacer un plan de trabajo?

Lo hacemos para saber a qué nos dedicaremos cada año, con base en el plan de acción y el plan de monitoreo que realizamos en el paso anterior. También funciona para saber quién es responsable de cada actividad y cuándo deberá tenerla lista, lo que además nos sirve para verificar, año a año, que tenemos la capacidad para implementar el plan de manejo. Además, el tener estas actividades claramente definidas, nos ayuda con la próxima tarea, porque facilita el poder desarrollar un presupuesto anual detallado.

¿Para qué hacer un presupuesto?

Hacemos un presupuesto para poder saber qué parte del financiamiento requerido tenemos y qué parte hay que buscar. Si no tenemos esto, es posible que a mitad del año ya no tengamos los recursos para realizar las actividades y entonces el plan de manejo no será implementado.

¿Para qué implementamos el plan de trabajo?

Implementamos el plan de trabajo como una forma de avanzar, año a año, hacia el sueño que definimos al inicio del proceso.

EN ESTE PASO 3, YA DEJAMOS DE PLANIFICAR Y AHORA VAMOS A IMPLEMENTAR EL PLAN

Es importante recordar que, a partir de este paso, ya no estamos más planificando. A partir de ahora estamos gestionando el área. En ese sentido, la implementación de las actividades diseñadas estará a cargo de las personas y/o organizaciones con responsabilidades en la gestión del AMP/OMEC.



C. ¿QUÉ SE DEBE HACER EN ESTE SUBPASO Y CÓMO?

A continuación describiremos varias tareas (de la tarea 19 a la 21), las que nos permitirán responder esta pregunta.

Tarea 19: Vamos a organizarnos para salir a pescar

Al igual que los pescadores se organizan antes de salir a pescar, definiendo qué deben hacer para tener una buena pesca y quién lo hará, en esta fase del ciclo es necesario organizar el trabajo de implementación y poner en práctica las actividades acordadas de trabajo del equipo.

Entonces, la tarea consiste en definir y listar las actividades que desarrollaremos en el primer año de ejecución del plan, definiendo claramente qué se hará para lograr las metas, quién será el responsable y cuándo lo hará. Este plan de trabajo debe revisarse y ajustarse cada año, para lograr las metas y los objetivos propuestos. Por su parte, no olvidemos que las acciones de monitoreo que planificamos en el paso anterior, también deben ser parte de este plan.

Por tanto, la primera parte de esta tarea es tomar el plan de acción y el de monitoreo y con el ECP y los socios que se sumen a la gestión del AMP/OMEC, deberán identificar las actividades a realizar durante este año y usando el formato que se sugiere a continuación, armar el plan de trabajo, considerando que en algunos casos deberán describir con mayor detalle las actividades que aparecen en esos planes.

Figura 16. Formato de plan de trabajo por año

Metas	Actividad	Responsable	Meses del año											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meta 1	Actividad 1	ONG	X	X										
	Actividad 2	Comunidad X			X	X								
Meta 2	Actividad 3	Institución X		X			X							
	Actividad 4	Cooperativa X			X	X	X	X						

Se recomienda que en las acciones se sumen varias personas, comunidades, organizaciones e instituciones, según sea conveniente en cada caso. Por ejemplo, muchas personas u organizaciones que participaron en el grupo de los API, podrían aportar también, por ejemplo, en acciones de monitoreo, control ciudadano, limpieza de playas, construcciones, etc.

Resultado de la tarea 19: Plan de trabajo por año hecho y acordado con las autoridades respectivas y todas las partes involucradas en su implementación.

Tarea 20: ¿De dónde sacamos las provisiones que necesitamos para ir a pescar?

Una vez definidas y organizadas las actividades que deberá llevar a cabo este año, se tendrá la información necesaria para identificar los recursos que se requieren. Comience haciendo un análisis de costos y fuentes de financiamiento con base en las actividades definidas en el plan de trabajo y estime el presupuesto total. Es fundamental contar con los recursos necesarios para implementar el plan de trabajo. Si no tiene todos los recursos que necesita para implementarlo, entonces tiene dos opciones: reducir sus actividades o buscar nuevas fuentes de recursos. Recuerde que si no realiza ciertas acciones que están en el plan de trabajo, entonces el logro del sueño puede que no se alcance en su totalidad. Para evitar ese problema, en ocasiones deberá volver al Paso 2 y revisar las estrategias para buscar formas menos costosas de implementarlas. Otra opción es conseguir apoyo por medio de alianzas o buscando fondos con proyectos, para mejorar las capacidades de gestión y los recursos disponibles para implementar el plan. En ese sentido, hay muchas organizaciones nacionales o internacionales que pueden ayudar a conseguir apoyo, sobre todo si muestran que tienen un plan de manejo bien elaborado, pero que necesitan de ayuda para implementarlo.

El presupuesto del plan debe reflejar no solamente los gastos principales necesarios tales como infraestructura física, vehículos, barcos o maquinaria, sino que también deberá incorporar costos administrativos que se necesitarán cubrir (electricidad, teléfono, internet, oficina, combustible, mantenimiento, etc.). En muchos casos, la necesidad más costosa de recursos será el tiempo del personal.

Es importante enfocar los recursos que tenga en aquellas estrategias que son de mayor prioridad. Sin embargo, es posible que, por limitaciones existentes, deba empezar el trabajo con acciones que no sean tan prioritarias pero que son más baratas o fáciles de realizar. Eso no será un problema, siempre que busque la forma de implementar las que identificó como de mayor prioridad. Es posible que cada año necesite revisar los recursos con los que cuenta y aquellos que pensó en el paso anterior, porque esto cambiará con el tiempo y deberá ajustar el plan general de trabajo a la realidad.

Resultado de la tarea 20: Columna del plan de trabajo con los costos y fuentes de financiamiento aseguradas y no aseguradas, elaborado, además de un análisis actualizado de otros recursos requeridos para implementar todo el plan de manejo.

Tarea 21: A pescar.

Ahora sí, el ansiado momento de echar el barco al mar y salir a pescar ha llegado, hay que empezar a realizar las actividades del plan. Esta es la etapa crítica del plan donde se implementa lo planeado, desarrollando las actividades del plan de trabajo y empezando a monitorear los avances.

Al finalizar cada año o, si fuera posible, semestralmente, se deberá generar un pequeño y sencillo informe de implementación que responda al menos a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se está avanzando en la implementación del plan de manejo en general?
- ¿Qué de lo planeado para este año se ha hecho y qué no?
- ¿Qué problemas se están teniendo y qué oportunidades se están presentando?
- ¿Qué conclusiones, recomendaciones, aprendizajes y otras reflexiones tenemos?

Este informe lo deberán conocer las autoridades del AMP/OMEC, pero también los socios y miembros del grupo de API. Se deberán recoger, en cada caso, los comentarios que surjan de esas presentaciones.

Resultado de la tarea 21: Informes de implementación y presentación de éstos a autoridades y API.



D. RECOMENDACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO

Busque apoyo especializado.

- Una buena y esencial práctica es trabajar con personal financiero y de contabilidad que se tenga a mano, para desarrollar el presupuesto del plan y cualquier análisis de tipo financiero.
- Existen técnicas que ayudan a las personas que gerencian proyectos a implementarlos de forma más efectiva. En caso de que sea factible, se recomienda buscar herramientas y capacitación en lo que se llama “Administración de Proyectos”; eso mejorará sus capacidades para implementar el plan.

Ideas para mejorar la implementación de sus actividades.

- Implementar un plan de manejo no es sencillo, por eso usualmente las organizaciones que deben hacerlo, lo hacen en conjunto con otras. Estas alianzas ayudan a crear relaciones en las que las dos partes ganan y se apoyan reforzándose entre ellas los puntos débiles que tengan. No se debe dejar la implementación del plan bajo la responsabilidad de una sola comunidad, organización o institución; es mejor crear alianzas con más socios interesados e implementar siguiendo el enfoque de gestión colaborativa.

PASO 4: ¿QUÉ HACEMOS BIEN Y QUÉ CAMBIAMOS PARA MEJORAR?



A. DESCRIPCIÓN

Todo el esfuerzo de implementación del plan de manejo en un AMP/OMECE, tendrá éxito si logra mejorar la conservación de sus elementos focales, mejorar los beneficios que las personas reciben de ella y mejorar la capacidad de gestión para que sea más efectiva, lo que está resumido en el sueño que queremos lograr.

Entonces, a medida que se avance en la implementación de ese plan, el ECP deberá asegurarse que eso está ocurriendo. En una gestión que se adapta para seguir siendo efectiva, el ECP deberá estar revisando continuamente el avance del plan, con la finalidad de identificar qué está funcionando y qué no y, cuando deba, realizará los ajustes del caso en el momento mismo de la implementación. Para esto, recordemos que fue elaborado un plan de monitoreo y este paso se basa en analizar y tomar decisiones, con base en los datos que se han obtenido al implementar sus acciones.



B. ¿PARA QUÉ HACER ESTE PASO?

¿Para qué debemos ajustar el plan de manejo?

Generalmente pasa mucho tiempo entre el momento en que se diseñan las estrategias y el momento en que se ponen en práctica, por lo que la dinámica en el área puede haber cambiado mucho. Además, es posible que lo que supusimos que iba a ocurrir cuando implementáramos las estrategias, no ocurriera en realidad por diferentes motivos. También puede ser que hayamos mejorado mucho nuestra comprensión de los elementos focales, de las situaciones críticas, de los beneficios que obtiene la gente y de la misma gestión, y entonces ahora veamos condiciones que antes no vimos. Por todo lo anterior (y quizá haya más razones), es posible que tengamos que cambiar algo del plan, ya sea las estrategias, las actividades o en algunos casos, las metas y objetivos planteados.

En resumen, todo este paso de ajustarlo, lo hacemos para mantener “vivo, vital y vigente” el plan de manejo del AMP/OMECE, cambiando lo que no funciona.



C. ¿QUÉ SE DEBE HACER EN ESTE SUBPASO Y CÓMO?

A continuación describiremos varias tareas (de la tarea 22 a la 24), las que nos permitirán responder esta pregunta.

Tarea 22: Juntando todas las monedas para ver cuánto tenemos

A lo largo de la implementación del plan de monitoreo por medio del plan de trabajo, se irán produciendo una gran cantidad de datos porque al juntarlos representan una cantidad valiosa de información. Entonces, la primera tarea del ECP, es identificar y juntar periódicamente todos estos datos y sistematizarlos para determinar tendencias o patrones. La idea es producir un paquete de información que permita entender cómo van aquellos aspectos que fueron priorizados en el Paso 2 cuando se hizo el plan de monitoreo, como temas importantes de medir. También, como parte de esta primera tarea, se debe identificar un lugar adecuado (físico, digital o ambos) donde almacenar de forma ordenada y segura toda esta información, para que esté disponible cada vez que se requiera y, además, se pueda alimentar a cada momento, según se producen nuevos datos.

Resultado de la tarea 22: Recopilación ordenada y accesible en un sitio adecuado, de los datos del monitoreo periódico.

Tarea 23: ¿Por qué a veces pudimos pescar y a veces no?

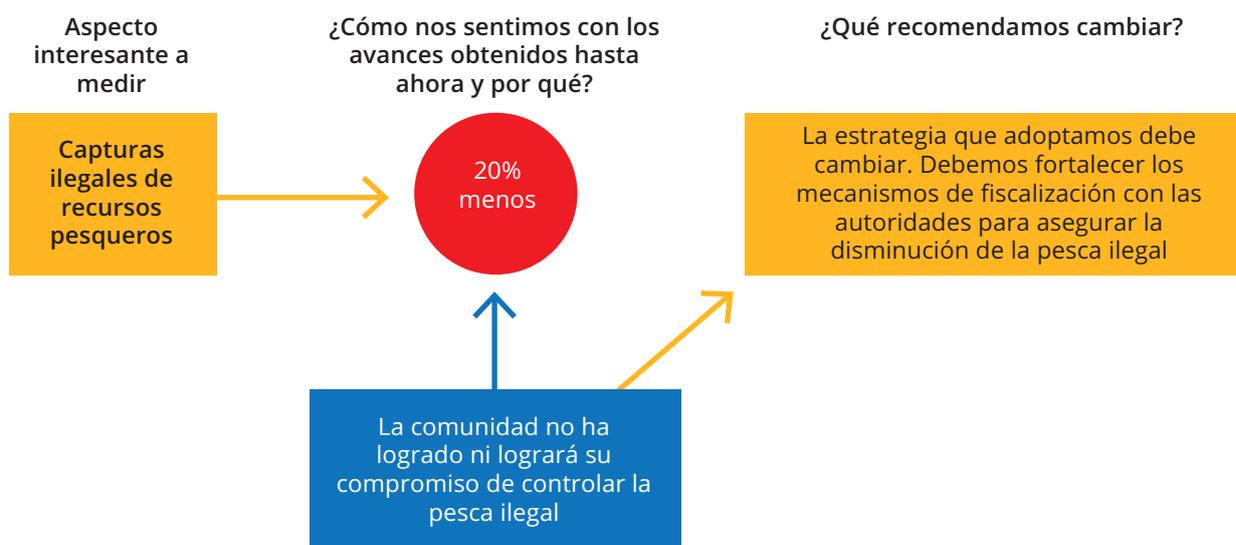
Es frecuente que los pescadores salgan a pescar y no logren una buena pesca o por el contrario, regresen con el barco lleno. Esto ocurre por algo y si entendemos por qué, podemos mejorar nuestra capacidad de pescar. Eso mismo hacemos en esta tarea, analizar lo que estamos haciendo en el plan, para ver qué está dando resultado y qué no.

El análisis consiste en responder a una serie de preguntas claves, de manera que podamos sacar conclusiones útiles para tomar decisiones. De manera sencilla, se espera que se reflexione en conjunto sobre la base de datos recolectados, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Qué tanto hemos avanzado en la implementación de ese aspecto a medir?
- ¿Qué tan satisfechos nos sentimos con ese avance y por qué?
- ¿Qué cosas pueden haber facilitado o dificultado su implementación?
- ¿Recomendaríamos cambiar algo para mejorar su implementación?

Al final, podemos tener como resultado un esquema como el que se presenta en la siguiente figura 17.

Figura 17. Flujo de información del monitoreo



Como regla, los resultados de los análisis deberían ser documentados y comunicados a todos aquellos que, durante el Paso 2 en la elaboración del plan de monitoreo, se identificaron como partes interesadas en estos resultados. Durante esa comunicación, pueden surgir nuevas recomendaciones, discusiones y otros aportes que es importante recuperar.

Resultado de la tarea 23: Informes de análisis de los datos de monitoreo con conclusiones y recomendaciones del equipo para la adaptación del plan.

Tarea 24: Y ahora... ¿Cómo arreglamos el plan?

Bueno, ahora que sabemos lo que está pasando, hay que tomar decisiones para arreglar lo que se tenga que arreglar. Como parte de esta tarea, se necesita utilizar los informes producidos durante la tarea anterior. Esta es la esencia de la gestión que se adapta y cambia lo que deba cambiar, cuando lo necesita cambiar. El ECP tomará estos informes y a partir de los hallazgos y las recomendaciones, actualizará los componentes que requieran del plan de manejo. Esto es básicamente un trabajo que requiere volver al Paso 2, para revisar y decidir si se cambia y cómo lo que fue planificado, a partir de las recomendaciones surgidas en los análisis.

Al efectuar las modificaciones en el plan, escriba el por qué se hacen esos cambios, para no olvidar en el futuro el razonamiento que los justificó y así otras personas que vengan más adelante puedan comprender lo que se ha aprendido y las razones detrás de dichos cambios.

Resultado de la tarea 24: Aspectos del plan de manejo ajustados, con su respectiva justificación.



D. RECOMENDACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO

Algunas cosas a tener en cuenta:

- Es importante retroalimentar regularmente a la comunidad sobre los avances del plan y de los resultados de estas adaptaciones.
- Sea sensible y abierto a la crítica, no trate de justificar cada error, pero corrija en caso de que se digan cosas incorrectas.
- Una fuente importante de información son las comunidades, por lo que es fundamental incluir instancias adecuadas que promuevan su retroalimentación, como conversatorios abiertos, entrevistas a personas o reuniones con ciertos sectores.

Muchas veces esto demanda un cambio de cultura organizacional.

- Quienes gestionan las AMP/OMEC, deberán realizar esfuerzos para crear una “cultura de una mejor gestión” revisando lo que hacen y adaptándolo cuando sea necesario, como un buen hábito de trabajo. Para hacerlo, se debería incorporar la práctica de documentar todo lo que hacen, como una actividad cotidiana en la gestión del área y esto requiere tener formas establecidas para que todos registren, almacenen datos de su trabajo y resultados de forma ordenada y similar.

Esté abierto a otras fuentes de datos para tomar decisiones de ajustes al plan.

- Como regla general, el análisis deberá hacerse por el equipo implementador del plan. Sin embargo, los aportes de expertos externos o de personas con otras perspectivas, pueden ser también valiosos durante el análisis de los resultados del monitoreo.



La “La cultura de la mejor gestión” permite revisar el plan de manera regular y adaptarlo cuando sea necesario. © Denisse Mardones - WWF Chile.

PASO 5: COMUNICANDO LO APRENDIDO



A. DESCRIPCIÓN

El paso final del ciclo de la gestión adaptativa trata de compartir lecciones y resultados con personas a quienes pueda interesarles esta información, tanto de la organización como externas. Esto incluye dar y recibir retroalimentación. Debido a la naturaleza dinámica del ciclo de gestión adaptativa, este paso final también será un insumo importante para adaptar nuestras prácticas de trabajo y aplicarlas cuando demos los próximos pasos en la elaboración de un nuevo plan de manejo o en la gestión diaria del AMP/OMEC.



B. ¿PARA QUÉ HACER ESTE PASO?

¿Para qué aprender?

Lo hacemos para mejorar. No podemos cambiar nuestras prácticas de trabajo, si no aprendemos de nuestros logros y nuestros fracasos. Cada vez que aprendemos algo, hemos cambiado y somos un poco mejor que antes. Además, con lo aprendido ya sabremos en el futuro qué funciona y qué no, y así vamos a ser más eficientes. En otras palabras, para no tener que “reinventar la rueda”.

¿Para qué comunicar lo aprendido?

Los pescadores tradicionales saben técnicas de pesca efectivas, saben cuándo vendrán las tormentas o cuándo el día estará mejor para tirar las redes. Igualmente, los indígenas saben qué plantas son medicinales y también cuándo y cómo aplicarlas. Todo eso lo aprendieron gracias a que por muchas años se han venido traspasando los conocimientos de generación a generación. Esa es la razón por la cual comunicamos lo aprendido en estos procesos, para seguir con esa sabia tradición ancestral de transmitir a los demás lo que vamos aprendiendo.

¿Para qué tenemos que aprender a aprender?

La vida es una escuela que nos enseña mucho, pero en ocasiones no estamos preparados para identificar esos aprendizajes y los dejamos pasar de largo, cometiendo luego los mismos errores. No siempre estamos preparados para sacar de las experiencias de la vida diaria, las lecciones que nos ayudarán a reconocer errores y a mejorar nuestras prácticas.



C. ¿QUÉ SE DEBE HACER EN ESTE SUBPASO Y CÓMO?

A continuación describiremos varias tareas (de la tarea 25 a la 27), las que nos permitirán responder esta pregunta.

Tarea 25: Siempre podemos aprender algo

Siempre podemos aprender algo de lo que hacemos, sólo tenemos que hacer el esfuerzo por pensar qué fue lo que aprendimos. Por eso, es una buena práctica identificar y documentar siempre que los descubramos, todos los aprendizajes que se van adquiriendo. Sabemos que hemos aprendido algo, cuando decidimos que lo haríamos diferente si tuviéramos que hacerlo de nuevo. Esa es la clave para descubrir un aprendizaje.

Es seguro que durante el Paso 4, ya habrán salido muchas ideas de aprendizajes, al realizar los análisis de lo que se ha avanzado, ya que ahí se pregunta qué funcionó bien y qué no, y por qué. Entonces, durante ese paso asegúrese de documentar o registrar estas lecciones de manera que en el futuro se encuentren disponibles para uso del equipo y de su organización. Una forma de documentar al momento de realizar los análisis del paso anterior, se presenta en la figura 18.

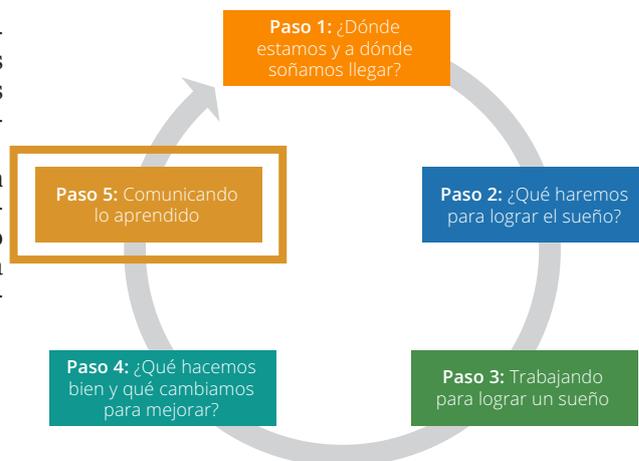
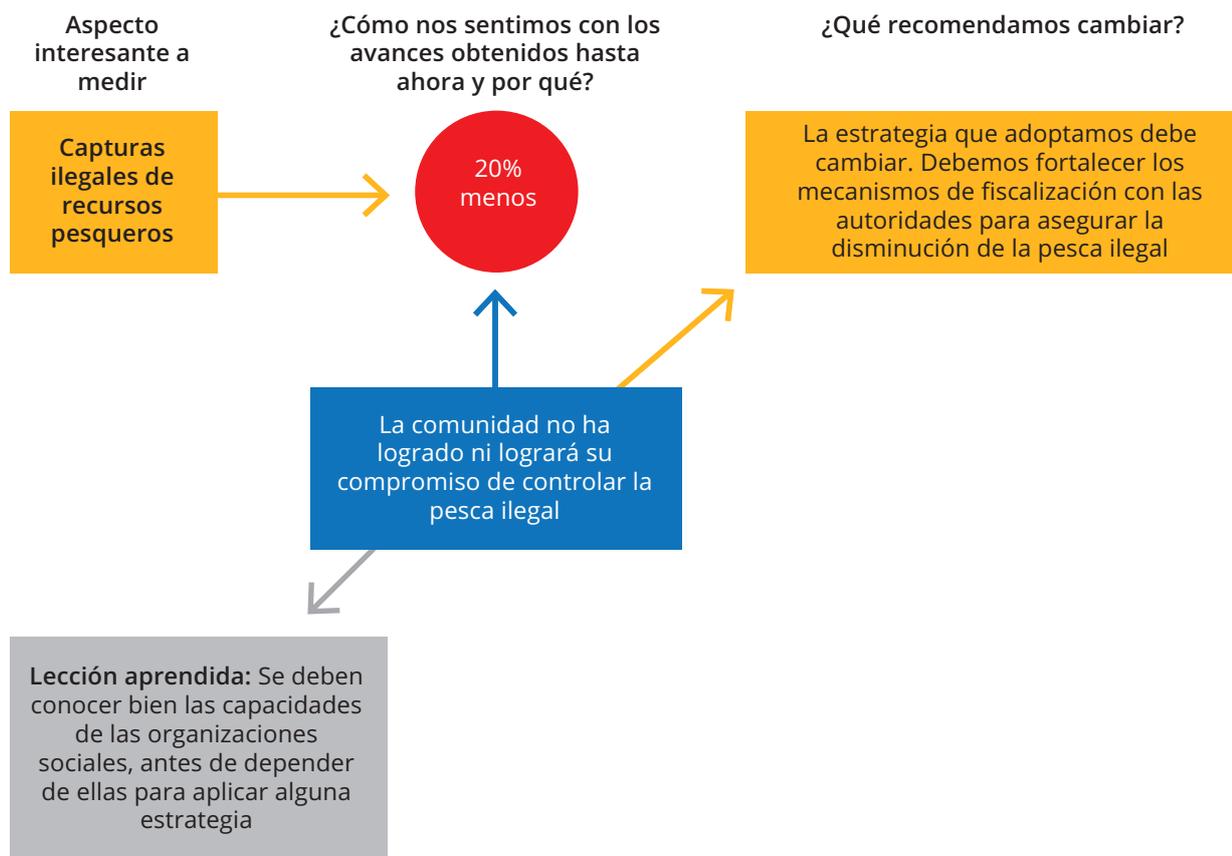


Figura 18. Flujo para la generación de lecciones aprendidas a partir de los resultados del monitoreo



Se requerirá entonces, definir un sitio en el que se almacenarán todas las lecciones aprendidas que hayamos podido identificar, para que estén disponibles para recordarlas y compartirlas por algún medio que veremos en la siguiente tarea.

Resultado de la tarea 25: Conjunto de lecciones aprendidas acumuladas en algún sitio de forma ordenada y accesible, preferiblemente en algún tipo de documento digital.

Tarea 26: Como cuando los abuelos cuentan lo que han aprendido

En varias culturas indígenas se respeta mucho la sabiduría acumulada en los mayores y por eso, cada cierto tiempo, siguiendo costumbres propias de ellos, se generan espacios en los que ellos pueden transmitir a los más jóvenes su conocimiento, o sea, sus lecciones aprendidas. De esa misma forma, la tarea aquí es generar mecanismos y espacios para que se pueda comunicar lo aprendido.

Para esto, será necesario contestar algunas preguntas clave:

- ¿A quién queremos comunicar lo que hemos aprendido? ¿A quién le interesa esto?
- ¿Qué tipo de aprendizajes pueden ser más relevantes para ellos?
- ¿Cuál sería la mejor forma para hacer esto?

Esto, en general, significa que se necesita una estrategia clara de comunicación de la información, diseñada para cada público interesado. Cuando sea necesario, quizá sea interesante generar ciertos productos de comunicación (videos, panfletos, audios, informes, publicaciones, etc.). Claro que también es posible pensar de manera creativa e innovadora sobre cómo presentar estas lecciones, por ejemplo, por medio de cuenta cuentos, obras de teatro o canciones, utilizando historias que resalten los mensajes más críticos y

motivadores de lo que hemos aprendido. Es evidente que una persona profesional en el tema de la comunicación sería de mucho valor para estas tareas.

Será importante evaluar cada mecanismo usado de comunicación, para saber si estamos logrando nuestro objetivo.

Resultado de la tarea 26: Estrategia de comunicación y medios para compartir lecciones aprendidas.

Tarea 27: Aprender es como un músculo, se desarrolla

La última tarea por realizar está relacionada con la esencia de la gestión adaptativa y es el desarrollar la capacidad de aprender. Aprender es como un músculo, debe ejercitarse para que se desarrolle, sino se atrofia y deja de funcionar bien. Entonces, el líder deberá poner esfuerzos para crear y estimular una actitud de aprendizaje dentro del equipo de implementación. Pero, aunque está puesto en esta guía como la última tarea, es algo que en realidad necesita cultivarse desde el inicio. O sea que, realmente, es una tarea que se va trabajando desde el inicio de este proceso y se mantiene por siempre.

En ese sentido, para lograr un clima de aprendizaje, se requiere que las autoridades y quien lidere estos procesos desarrollen y promuevan un espíritu de aprender. Esto se aprecia con facilidad cuando hay un error, ya que una persona que le gusta aprender mirará ese momento como una gran oportunidad para generar conocimiento y no como un espacio para castigar a los responsables.

También hace falta que la organización esté dispuesta a invertir recursos en este tema, promoviendo que se tengan procedimientos, políticas y facilidades para que haya espacios que promuevan que todos los involucrados puedan ayudar a descubrir aprendizajes en el día a día, sin que esto sea visto como una pérdida de tiempo. Todo esto debe estar escrito, para no olvidarlo y para que quede establecido formalmente como una forma de trabajo.

Resultado de la tarea 27: Documento describiendo cuáles son los procedimientos que se usarán para crear condiciones favorables para el aprendizaje.



D. RECOMENDACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO

Algunas reflexiones generales que pueden ser de utilidad.

- Es importante fomentar el aprendizaje no sólo dentro del equipo del AMP/OMEC, sino también a otros niveles de la institución, de la organización o dentro de la comunidad local.
- Cada persona del equipo que implementa el plan o sea el que hace la gestión, debe estar constantemente reflexionando, solicitando comentarios o aportes y ofreciéndolos a los otros.
- El aprendizaje es inclusivo, diverso y considera diferentes opiniones y perspectivas. Promueva en el equipo una cultura de aprendizaje donde las reflexiones diversas sean revisadas y discutidas por todos.

PALABRAS DE CIERRE

La “Guía para la planificación y gestión de Áreas Marinas Protegidas con participación de comunidades locales y/o indígenas basada en los Estándares para la Conservación” de WWF Chile está dirigida a técnicos de ONGs, de instituciones públicas, líderes comunitarios y otras personas vinculadas con la gestión de áreas marinas protegidas y otras medidas de conservación efectivas basadas en áreas, OMEC. Se ofrece como una herramienta práctica, con un lenguaje y estructura comprensible de la metodología “Estándares para la Conservación”, adecuada para ser aplicada en procesos de planificación para la gestión de áreas para la conservación, altamente participativos a nivel de comunidades locales y/o Indígenas.

La adaptación de la metodología de Estándares, hacia un enfoque participativo territorial desarrollado en esta Guía, permitió evidenciar lo oportuno de esta herramienta para su aplicación en procesos de planificación que requieran un mayor énfasis en aspectos sociales. Se recomienda su uso, a modo de complemento con otras metodologías más duras en esta materia, con el fin de lograr un diseño de la planificación de las áreas más robusto e integral.

Esta Guía incorporó aspectos teóricos y conceptuales que sustentan su metodología, revisando en detalle cada uno de los 5 pasos que componen el Ciclo de Planificación Gestión Adaptativa de AMP/OME, y las 27 tareas que se requieren para implementarlo adecuadamente. De esta manera, se comenzó por la organización de la planificación (Paso 1.1) y el análisis de la situación actual (1.2); y luego, se desarrolló un plan estratégico para la gestión del AMP/OME en el Paso 2. Una vez hecho el plan, se inició su implementación (Paso 3) y luego se rescataron lecciones aprendidas con base al monitoreo, para así ajustar y mejorar la forma de cómo se hacen las cosas (Paso 4). Por último, se comparte con otras personas o actores lo que se aprendió (Paso 5), con el fin de que estos aprendizajes les sirvan a todos los interesados. Este ciclo puede ser repetido continuamente, convirtiendo estos pasos en la forma como se gestionará el AMP/OME de aquí en adelante.

Es importante señalar que no todos los pasos tendrán que repetirse todo el tiempo, algunos de ellos puede que sólo requieran revisión y otros ya estén del todo desarrollados. Por eso es importante entender que cuando se hacen por primera vez, debe cumplir con todas las tareas, pero según pasa el tiempo, es posible que se empiece el ciclo de la gestión adaptativa no en el paso 1.1, sino en el paso 1.2, o en el paso 2... o más adelante. Pero independientemente de dónde se empiece el ciclo de la gestión adaptativa, hay dos aspectos que funcionan como el timón y los remeros de un barco.

El primero, representa que toda gestión debe hacerse con base en una planificación (timón), que es lo que les guiará de un puerto a otro, sorteando desafíos para obtener los beneficios que les dejará el viaje. El segundo, representa la participación de las comunidades y otros actores interesados en el desarrollo del viaje (remeros), que son los que al final impulsarán el barco. Sin la participación de quienes reman, el viaje no se realizará; sin un buen timón, el viaje no solo los puede llevar a lugares desconocidos y peligrosos, sino que también puede que no obtengan los beneficios esperados.

Para WWF Chile, la generación de este tipo de herramientas complementan sus iniciativas destinadas a fortalecer las capacidades en los actores claves vinculados a la gestión de áreas para la conservación, las que incluyen la generación de talleres orientados a representantes de servicios públicos en la aplicación de esta metodología y su participación en la Escuela para la gestión de AMP del Cono sur”, liderada por el Foro para la Conservación del Mar Patagónico.

Junto con poner a disposición pública la Guía para la planificación y gestión de Áreas Marinas Protegidas con participación de comunidades locales y/o indígenas basada en los Estándares para la Conservación, WWF Chile testeará la guía, aplicándola a un proceso actualmente en proceso. De esta manera, se incorporarán nuevos aprendizajes y se fortalecerá la estrategia para el desarrollo de capacidades en comunidades locales y/o indígenas, como actores claves de este proceso. Así mismo, esperamos que quienes usen esta guía en nuevos procesos de planificación, nos compartan sus experiencias sobre su aplicación, contribuyendo a la incorporación de aprendizajes y la consolidación conjunta de esta herramienta.

GLOSARIO

- **Actores o partes interesadas:** personas, grupos o instituciones que pueden ser afectadas negativa o positivamente por la implementación y gestión del Área Marina Protegida, o pueden influir en las actividades y los resultados del plan del Área Protegida. También se denominan ‘actores’.
- **Áreas Marinas Protegidas (AMP):** según la UICN son un área de terreno mareal o inter-mareal, junto con las aguas subyacentes y su flora y fauna asociada y sus rasgos históricos y culturales, que ha sido reservada por ley u otros medios efectivos para proteger una parte o todo los ambientes comprendidos en la misma
- **Asesores:** a quienes el equipo central pueda consultar para obtener retroalimentación honesta y asesoría, y que apoyen e impulsen su iniciativa.
- **Atributo:** cosas importantes que usamos para hablar sobre la salud de las cosas que debemos conservar; los atributos ayudan a definir y conocer los problemas o amenazas.
- **Cadena de resultados:** representación gráfica del razonamiento de la teoría del cambio donde se puede visualizar las relaciones de causa-efecto entre acciones y sus resultados.
- **Elemento focal:** las cosas claves que debemos conservar para lograr nuestro sueño, que también se conoce como “objeto de conservación”.
- **Equipo central de planificación:** grupo específico de personas que son responsables del diseño, la implementación y el monitoreo de un proyecto. Este grupo puede incluir a administradores, actores, investigadores, personal de operación y otros implementadores clave.
- **Equipo inicial:** grupo reducido de personas que organiza los detalles que van a formar ‘la semilla’ del proceso de planificación.
- **Estrategia:** conjunto de acciones que tienen un enfoque común y trabajan juntas para alcanzar objetivos y metas específicas al abordar puntos clave de intervención, integrar oportunidades y reducir limitaciones
- **Gestión adaptativa:** la integración de la planificación, gestión y monitoreo de proyectos, planes o programas para proporcionar las condiciones necesarias para poner a prueba los supuestos, promover el aprendizaje y proveer de información oportuna para las decisiones de manejo.
- **Gobernanza:** los mecanismos, estructuras, procesos y tradiciones a través de los cuales el estado y la sociedad civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias.
- **Indicadores:** son las informaciones medibles que nos cuentan el estado o viabilidad de los atributos; son las señales de buena o mala salud; son la base del monitoreo de la implementación del área protegida.
- **Manejo adaptativo:** sinónimo de ‘gestión adaptativa’.
- **Metas:** declaraciones formales de los resultados de reducción de amenaza (o resultados intermedios) y cambios deseados que se considera necesarios para alcanzar sus objetivos.
- **Monitoreo:** manera de evaluar los supuestos en las teorías de cambio y obtener información sobre el progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas.
- **Objetivo:** cómo queremos que sean las cosas importantes en el territorio a largo plazo. Declaratoria formal que detalla el impacto deseado del proyecto tal como la condición futura deseada para un objeto de conservación.
- **Otras Medidas Eficaces de Conservación basadas en áreas (OMECA):** Según la CDB son una zona delimitada geográficamente que no es un área protegida y que está gobernada y gestionada de manera tal de lograr en forma sostenida resultados positivos y duraderos para la conservación de la diversidad biológica in situ, con funciones y servicios asociados de los ecosistemas y, donde proceda, valores culturales, espirituales, socioeconómicos y otros valores pertinentes a nivel local.
- **Propósito:** el motivo o los motivos por los cuales se hace necesario hacer el plan.
- **Punto clave de intervención:** elementos prioritarios (amenazas, oportunidades u objetos de conservación) dentro de un modelo situacional sobre los cuales el equipo de implementación del plan debería accionar.
- **Situaciones críticas:** problemas que tienen las cosas claves que debemos conservar; es lo que impide que nuestro elemento focal sea saludable.
- **Sueño/visión:** una descripción del estado deseado o condición final que el plan del área marina protegida está trabajando para lograr. Sinónimo de ‘visión’.
- **Viabilidad:** la salud de las cosas que debemos conservar. Puede ser la viabilidad presente o la viabilidad futura que se estima durante el análisis de viabilidad y en la definición de los objetivos del Área Marina Protegida.

BIBLIOGRAFÍA

- Arguedas, S y REDPARQUES – Proyecto IAPA, 2019. Buena gobernanza, una construcción colectiva para lograr un territorio sano. Unión Europea, UICN, FAO, WWF, ONU Medio Ambiente. Quito, Ecuador.
- Borrini-Feyerabend, G., N. Dudley, T. Jaeger, B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips y T. Sandwith (2014). Gobernanza de áreas protegidas: de la comprensión a la acción. No. 20 de la Serie
- Directrices para buenas prácticas en áreas protegidas, Gland, Suiza: UICN. xvi + 123 pp. CDB, 2004. Enfoque por ecosistemas. Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica 50 p.
- CDB, 2018. Áreas protegidas y otras medidas eficaces de conservación Basadas en áreas. CBD/SBSTTA/22/L.2 6 de julio de 2018.
- CMP, 2020. Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación. La Alianza para las Medidas de Conservación. Versión 4. Documento digital. 81 pág.
- Healthy Country Planning: <https://www.cnetglobal.com/resource/healthy-country-planning/>
- (Conservation Measures Partnerships - CMP), Versión 4, 2020. Los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación desarrollado por la Alianza para las Medidas de Conservación
- Miradi: <https://www.miradi.org/>
- SINAC, 2017. Plan General de Manejo de la RMM Cabo Blanco, Costa Rica,
- SERNANP, 2010. Plan Maestro de la RN Paracas, Perú,
- PNUD, 1997. Good Governance and Sustainable Development. World Resources 2002-2004, WRI, UNDP, UNEP, World Bank, UICN:CEESP-TGER-TILCEPA-CMAP.
- WWF Chile. 2008. Evaluación Rápida de la Efectividad de Manejo en las Áreas Silvestres Protegidas de la Ecorregión Valdiviana. 31 pg. Valdivia, Chile.
- Sepúlveda, M.A., Estévez, R., Silva-Rodríguez, E.A. (Editores) 2015. Manual para la planificación del manejo de las áreas silvestres protegidas del SNASPE. PNUD: Santiago de Chile, Chile.



GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS CON PARTICIPACIÓN DE COMUNIDADES LOCALES Y/O INDÍGENAS BASADA EN LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

www.wwf.cl

	<p>Trabajando para sostener el mundo natural, para el beneficio de las personas y la vida silvestre.</p> <p>juntos es posible. wwf.cl</p>
---	--