

## Segunda Parte

# Planeación de la Conservación

Esta parte del libro describe el proceso de planeación de la conservación y las acciones previas a la implementación. También presenta las herramientas que se pueden utilizar para establecer prioridades y tomar decisiones.



# Planeación de la conservación de los PSC y establecimiento de alianzas

*Los administradores de la biodiversidad frecuentemente subestiman la dedicación, los recursos humanos y el tiempo necesarios para desarrollar relaciones de confianza que conduzcan a la colaboración entre comunidades, agencias gubernamentales, empresas y conservacionistas (Hesselink et al. 2007).*

## **Objetivos y propósito**

El campo de la conservación *in situ* de los PSC, como otras áreas de conservación de la biodiversidad, adolece de falta de colaboración y, en consecuencia, de ineficacia en la planeación y la implementación. En los Capítulos 1 y 3 se resaltaron y discutieron algunas razones relacionadas con esta situación, que se vuelven a mencionar en otras partes de este manual. Dos de los mayores retos son operar en el contexto de un proyecto con tiempos definidos y que los sectores agrícola, forestal y conservacionista no tienen una tradición de colaboración. Abordar esta carencia de vínculos y reducir estas brechas son sin duda dos retos para el éxito de la conservación *in situ* de los PSC. Esta parte del libro resalta por qué dicha colaboración es importante y ofrece al lector información y directrices para establecer alianzas y acuerdos de colaboración que garanticen un proceso de planeación de la conservación *in situ* de los PSC coordinado y efectivo.

## **Introducción**

La conservación no ocurre de manera espontánea sino que resulta del proceso de planificar diversas iniciativas y decisiones políticas en un contexto determinado. La conservación requiere un proceso estratégico para establecer prioridades y metas, que se puede organizar en escala nacional, regional o local, y se puede financiar de muchas maneras. En él pueden intervenir diferentes agencias y afecta a muchas partes interesadas que pueden estar o no directamente involucradas o ser consultadas. El proceso debe abordar un rango igualmente diverso de actividades –desarrollo de planes nacionales de acción, priorización para la conservación, colecta de datos, adaptación y desarrollo de planes de manejo, participación de la

comunidad, educación e información pública– y abarcar todo el espectro de habilidades de las ciencias naturales y sociales (ver Capítulo 15). Requiere considerables recursos económicos y humanos y debe operar dentro de un cronograma determinado. La mala planeación y el no tener en cuenta el proceso y contexto de la conservación *in situ* pueden conducir a una pérdida de recursos valiosos, a un enfoque no coherente de las actividades involucradas y a no alcanzar las metas de conservación esperadas.

La mayoría de proyectos de PSC incluyen diferentes actividades y componentes, no todos ellos directamente relevantes a las actividades reales y físicas de conservación en el campo. Considerando la tendencia del personal y de los socios de los proyectos a enfocarse en las tareas más sencillas de coleccionar datos, documentar y dar a conocer el proyecto ante el público, es crítico articular los objetivos y metas de la conservación *in situ*. La falla más grande de un proyecto puede ser la incapacidad de apreciar, hasta muy tarde en el proceso de planeación, la importancia de los componentes de la conservación o de la secuencia en que se deben realizar y de lo que implica la conservación *in situ* de las especies objetivo (en comparación con la conservación de áreas). Para evitar esto, es aconsejable establecer desde el principio un comité de conservación comprometido con el proceso. Un proyecto regional o mundial debe tener un comité técnico asesor establecido desde el inicio para clarificar estos asuntos. También se debe realizar un taller de inducción a la conservación para llegar a un entendimiento común de los pasos técnicos involucrados en el proceso de conservación *in situ*.

*Adaptado del Comité Técnico Asesor del Proyecto CPS.*

La planeación requiere establecer alianzas entre diversos actores, que pueden incluir agencias gubernamentales locales y nacionales, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, la academia nacional e internacional, organizaciones de donantes, el sector privado, y comunidades locales e indígenas (el Capítulo 5 discute el tema de las comunidades locales e indígenas en detalle, el que también se presenta en la Figura 4.1). Es aconsejable prestar atención desde el comienzo a la tarea de establecer alianzas entre estas partes interesadas (ver la sección a continuación ‘planeación de alianzas’). Cada grupo deberá traer algún beneficio a la alianza, pero seguramente vendrá con sus propios intereses, perspectivas y expectativas. El administrador y planificador del proyecto de conservación tendrá que aprovechar estos puntos de vista divergentes en beneficio de la colaboración y de la conservación de los PSC. Esta es una habilidad para la cual pocos están preparados, y aunque la movilización de alianzas efectivas

o el fortalecimiento de la capacidad que se requiere para lograrlo se discuten frecuentemente en los círculos de biodiversidad y desarrollo, en la práctica se les presta poca atención. A pesar de la complejidad y los retos, una planeación y colaboración efectivas pueden sentar las bases de una exitosa conservación *in situ* de los PSC si aprovechan el entusiasmo, el talento y los recursos de quienes trabajan en este campo, con base en su gran interés por proteger este valioso recurso mundial.



**Figura 4.1** Al establecer alianzas, es importante consultar y dialogar desde el principio con las comunidades indígenas y locales. Éste es el tema central del Capítulo 5

Fuente: Danny Hunter

## **El contexto de la planificación: requisitos para las agencias donantes (nacionales e internacionales) y cronogramas**

La planeación de la conservación *in situ* a largo plazo de los PSC enfrenta varios retos asociados con la naturaleza de los proyectos. La mayoría de los proyectos son financiados por agencias como el FMAM, con aprobación gubernamental y algún apoyo financiero y en especie, y sus ciclos de implementación y financiación son equiparables a los de los proyectos tradicionales. Además de tener un cronograma limitado, estos proyectos

se concentran en una determinada área geográfica y frecuentemente implican trabajar en sitios específicos. Otro nivel de complejidad proviene del hecho de que las iniciativas en las que participan los países pueden ser regionales o mundiales. Los proyectos financiados por donantes están, por naturaleza, sujetos a las metas, restricciones y requisitos establecidos por el o los donantes, son monitoreados estrictamente y tienen exigencias altas en cuanto a la presentación de informes, que pueden comprometer la implementación de acciones de conservación. Además, no son muchas las agencias aparte del FMAM que apoyan activamente la conservación de los PSC. Otras agencias que han apoyado en el pasado proyectos de conservación de los PSC son la Unión Europea y la FAO, al igual que ONG internacionales como el WWF, que ha apoyado algunas actividades relacionadas con los PSC. Los proyectos también incluyen a otras instituciones; los apoyados por el FMAM incluyen una agencia implementadora [que puede ser el PNUMA, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la FAO o el Banco Mundial], los gobiernos de los países y sus respectivos ministerios y agencias, la agencia ejecutora (*e.g.*, Bioversity International en el caso del Proyecto CPS). Si son de alcance mundial o regional, como los del FMAM, los proyectos brindan la oportunidad de colaborar con socios internacionales. En el caso del Proyecto CPS, estos socios incluyeron la FAO, la UICN, el BGCI, y el WCMC del PNUMA. Los proyectos de esta naturaleza también requieren algún tipo de comité internacional de dirección, que establezca las directrices y supervise las actividades, cuyos términos de referencia se deben describir en detalle en el proyecto.

La capacidad de las agencias donantes involucradas en la conservación *in situ* de los PSC para evaluar y aprender de las experiencias debe mejorar y hay que abogar por ello. Como la mayoría de las iniciativas se han realizado en el contexto de un proyecto, son pocos los intentos por lograr que las experiencias se traduzcan en un aprendizaje organizacional real, pues normalmente no van más allá de ejercicios de evaluación de los proyectos. Hasta la fecha, aunque hay ejemplos de proyectos nacionales, regionales e internacionales, y mucho que compartir dentro y entre agencias, no se ha hecho una meta evaluación estratégica de grupos de proyectos relacionados (aunque tengan un donante en común). Un análisis de este tipo permitiría extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas, como el desarrollo de capacidades mediante la cooperación Sur-Sur, que servirían para influir en intervenciones futuras, y se traducirían en proyectos mejor diseñados para la naturaleza a largo plazo de la conservación.

La colaboración con socios internacionales es deseable en tanto brinda la oportunidad de atraer al proyecto tanto experiencia técnica como una posible cofinanciación, requisito éste de los proyectos del FMAM. Al buscar socios internacionales, es crítico definir claramente dónde y cuándo se requiere su participación y determinar la agencia más apropiada para esta tarea. Si la cofinanciación es un requisito, hay que tener certeza de que la agencia cumplirá con su contribución.

Una limitante de cualquier proyecto de conservación *in situ* de PSC es el cronograma. La conservación *in situ* de los PSC es por naturaleza de largo plazo: un proyecto no sólo requiere bastante tiempo de preparación, sino que su éxito (o fracaso) será evidente sólo 5 o 10 años después de haber iniciado actividades, o incluso más. Como se comenta en el Capítulo 10, implementar un plan de manejo de la conservación o de recuperación puede tomar muchos años y tener metas de corto, mediano y largo plazos, de 30 años o más. De la misma manera, monitorear el éxito de las intervenciones relacionadas con la conservación *in situ* de los PSC puede ser una tarea indefinida. Pero si estas actividades se han financiado a través de donaciones, su duración será limitada (de 3 a 5 años) puesto que el proyecto no tiene posibilidad de renovación. Por eso es importante que la propuesta de un proyecto de conservación *in situ* de PSC que se prepara para consideración de un donante transmita la naturaleza de largo plazo de esta conservación, puesto que, en última instancia, son el estado o un convenio internacional quienes deben asumir la responsabilidad de la conservación *in situ* de los PSC. Establecer un plan nacional de acción o una estrategia mundial para los PSC, si no existe, es tarea fundamental (ver Capítulo 6).

Obviamente, las agencias donantes como el FMAM no pueden proveer financiación a largo plazo para determinados proyectos de conservación pero, como se indicó en el Capítulo 3, esta es la realidad mientras no se identifiquen nuevos mecanismos de financiación sostenible, y habrá que manejar la situación lo mejor que se pueda. Los donantes normalmente consideran que los proyectos son intervenciones a corto plazo que demostrarán un impacto a nivel local, y en las que los socios, como los gobiernos de los países y las ONG, encontrarán valor y buscarán sostenerlos e implementarlos en mayor escala. En este contexto es donde las alianzas establecidas para planear la conservación pueden desempeñar un papel único, aunque sean un reto más bien idealista. Una vez que termine el apoyo de los donantes, una alianza puede ayudar a identificar con precisión los requerimientos económicos y a explorar maneras de mantener las actividades de conservación a largo plazo. Este ejercicio puede incluir identificar faltantes, fuentes y oportunidades de financiación, al igual que desarrollar estrategias para atender estas situaciones. Una alianza efectiva, aún en el contexto de un proyecto, puede servir para facilitar la planeación a largo plazo y tratar el tema de sostenibilidad de las acciones de conservación

*in situ* de los PSC. Como ya se dijo, esto será más probable donde exista un plan de acción nacional para la conservación de los PSC.

A pesar de tener diferentes contextos, marcos de trabajo en biodiversidad y estructuras gubernamentales, los países participantes en el Proyecto CPS establecieron una alianza de trabajo efectiva y adquirieron experiencias únicas en las áreas más difíciles de conservación de la agrobiodiversidad. Se debe llamar la atención del FMAM sobre este punto y dar atención especial a cualquier propuesta de continuar este trabajo en el futuro, de manera que los enfoques desarrollados en el proyecto se puedan evaluar plenamente y aplicar en otros países.

*Fuente: Comité Técnico Asesor del Proyecto CPS.*



**Figura 4.2** Beatriz Zapata Ferrufino explica los planes relacionados con los PSC en Bolivia. Los coordinadores de los proyectos y los puntos focales nacionales tienen la gran responsabilidad de consultar ampliamente y de explicar el proyecto o programa a los actores involucrados

*Fuente: Bioversity International.*

## Implicaciones para la planeación nacional

Cuando se trabaja en proyectos financiados por donantes, enfocados en el desembolso de fondos y el logro de metas y resultados, hay que enfrentar



dificultades como la naturaleza de largo plazo de la conservación *in situ* de los PSC, la necesidad de desarrollar capacidad organizacional y la necesidad de institucionalizar la conservación de los PSC en los programas y estrategias nacionales relevantes.

Las dificultades y los retos descritos para la conservación *in situ* requieren un proceso de planeación estratégica integral e incluyente. Planear adecuadamente la conservación de los PSC trae muchos beneficios (ver Recuadro 4.1).

#### **Recuadro 4.1 Beneficios de la planeación**

- las decisiones se basan en la claridad que todas las partes involucradas en el proyecto tienen sobre las metas, objetivos y recursos disponibles en el proyecto
- los roles y responsabilidades se asignan mediante acuerdos
- los recursos económicos, humanos y organizacionales se utilizan mejor
- hay mayor transparencia y responsabilidad
- hay mejor comunicación
- se está en mejor posición de aprovechar las oportunidades
- hay más compromiso y sentido de pertenencia.

Es necesario identificar una agencia u organización líder que tenga mandato y capacidad para planear y coordinar las actividades de conservación *in situ* de los PSC, y dentro de ella un punto focal nacional. La agencia encargada y el punto focal nacional tendrán la tarea de convocar las partes interesadas relevantes y establecer un proceso para planear e implementar las diversas actividades que harán exitosa la conservación *in situ* de los PSC (ver Figura 4.2). El punto focal nacional tendrá la responsabilidad de articular los objetivos, metas y recursos del proyecto, y garantizar que las partes relevantes comprendan bien esta información.

Los puntos focales nacionales tendrán que dedicar bastante tiempo a hacer consultas y a publicitar el proyecto o programa. Esto incluirá reuniones privadas y públicas para describir el proyecto, sus metas y objetivos; el tipo de socios que se necesitan; la forma de participar; los roles, responsabilidades y obligaciones; y a quién contactar para mayor información. Estas tareas son más difíciles de lo que parecen, por lo cual es importante no crear expectativas irreales. Considerando el grado de complejidad y la multitud de partes interesadas involucradas, puede ser necesario establecer un comité directivo nacional (ver Recuadro 4.2), cuya responsabilidad sea planear y

tomar decisiones a nivel nacional. El Comité deberá tener unos términos de referencia detallados y contar con la participación de tantas partes interesadas relevantes como sea posible. Esto puede requerir acuerdos formales o informales, como se describe a continuación, dependiendo del contexto de cada país. En tanto las partes interesadas presionarán a los puntos focales nacionales y a las agencias encargadas del mandato para que satisfagan sus demandas, hay que manejar la situación con cuidado, de forma abierta y transparente, preferiblemente en el contexto de un comité directivo nacional, para equilibrar las prioridades (el Capítulo 7 tratará este tema en detalle en relación con las especies y los sitios; ver también el Recuadro 4.3).

### **Recuadro 4.2 Dirección del proceso**

Considerando la complejidad de la conservación *in situ* de los PSC y el amplio rango de intereses entre las instituciones participantes, es importante tener un mecanismo de coordinación nacional o un comité directivo nacional que supervise la planeación y la implementación. En Bolivia, antes de la implementación del Proyecto CPS, se formó un comité directivo para guiar y monitorear el avance del proyecto, conformado por formuladores de políticas de alto nivel de las siguientes instituciones: Directorio General de Biodiversidad, del Viceministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente; Unidad de Producción y Tecnología del Viceministerio de Agricultura; Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP); Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB); Instituto de Ecología, Universidad Mayor de San Andrés (UMSA); y las siete instituciones nacionales socias encargadas de ejecutar el Proyecto CPS.

*Fuente: Beatriz Zapata Ferrufino, Coordinadora Nacional del Proyecto en Bolivia*

Es importante que el comité tenga vínculos y esté en comunicación con otros procesos y comités nacionales de planeación de manera que la conservación de los PSC reciba atención y reconocimiento nacional, y se traduzca en un mayor grado de institucionalización, apoyo político y recursos.

Dependiendo del tamaño del país, la cultura política e institucional, la diversidad de las agencias y los actores, y la capacidad y los recursos disponibles a nivel nacional, el comité nacional estará en total o parcial capacidad para planear y coordinar todas las actividades nacionales. En muchas instancias, habrá que establecer subcomités que planifiquen y coordinen actividades en determinados lugares geográficos, en áreas temáticas técnicas, o que desarrollen un plan de acción nacional para los

PSC, adapten el plan de manejo de un área protegida a la conservación de los PSC o establezcan prioridades entre especies objetivo para acciones de conservación (ver Recuadro 4.3).

### **Recuadro 4.3 ¿Qué prioridad atender?**

Como se ilustra en el Capítulo 7, priorizar especies de PSC objetivo de conservación es una tarea importante y difícil que requiere consultar y negociar con un amplio rango de partes interesadas e instituciones para acordar una metodología, garantizar que la información relevante esté disponible y conseguir que las partes e instituciones se comprometan a hacer seguimiento a las acciones. Cada agencia tendrá sus especies preferidas y la correspondiente pericia, pero esto se debe equilibrar a la luz de otros criterios. En Armenia, Bolivia, Sri Lanka y Uzbekistán el proceso de priorización tomó hasta dos meses e involucró 97 expertos de 27 organizaciones nacionales diferentes, incluyendo departamentos del gobierno, institutos de investigación, universidades, bancos de germoplasma, herbarios, jardines botánicos, organizaciones de los pueblos indígenas y organizaciones no gubernamentales.

Otro papel clave del comité directivo nacional es supervisar el desarrollo de planes nacionales de comunicación (ver Capítulo 16) y de fortalecimiento de capacidades (ver Capítulo 15). Ambos planes deben estar vinculados a la estrategia o al plan nacional de acción de PSC (ver Capítulo 6).

## **Planeación de alianzas**

En este capítulo se ha hecho referencia a las dificultades que surgen en el proceso de establecer alianzas efectivas para la conservación. Dichos impedimentos, y las propuestas para resolverlos, se han descrito para disciplinas de las ciencias naturales (Golding y Timberlake 2003; Lowry y Smith 2003), y para disciplinas de todo el espectro de las ciencias naturales y sociales (Mascia *et al.* 2003; Campbell 2005). A pesar de las razones complejas e históricas de estas disparidades —que están más allá de la temática de este manual— se puede y se debe avanzar prestando atención a la planeación y al detalle.

### **¿Qué es una alianza?**

El establecimiento de alianzas para la conservación *in situ* de los PSC tiene que ver con el poder trabajar con otros para lograr lo que un individuo o una institución no pueden alcanzar solos. En la sección de reconocimientos se

resaltó la diversidad de organizaciones que participaron en el Proyecto CPS, lo que demuestra claramente la dimensión de la participación. Una alianza es un tipo especial de relación, en la que las personas u organizaciones combinan sus recursos para realizar determinadas actividades. Los socios trabajan conjuntamente con un propósito común y para beneficio mutuo. Las personas, organizaciones y sectores que conforman una alianza aportan recursos y pericias diferentes. Una buena alianza debe tener una coordinación efectiva, minimizar la duplicación de esfuerzos y hacer el mejor uso de los recursos disponibles, pero sobre todo, garantizar que todos se beneficien de la participación. También debe identificar oportunidades de colaboración con otras iniciativas de conservación de los PSC. La construcción de alianzas difiere del 'establecimiento de redes' o de las 'relaciones públicas' en tanto va más allá de comunicar un mensaje o una información. Las alianzas son relaciones profundas, con objetivos cuidadosamente seleccionados y metas específicas y prácticas, y dependiendo del contexto, se basan en acuerdos informales de colaboración o en contratos formales como memorandos de entendimiento.

Antes de embarcarse en una alianza, tenga en cuenta:

- el nivel de participación que se requiere
- los peligros que hay o los riesgos que se corren
- los posibles beneficios.

La tarea de planear e implementar una alianza debe incluir una consulta amplia y comunicación efectiva entre los posibles socios, un compromiso serio de todos los participantes e, idealmente, control local sobre la toma de decisiones, las actividades y los recursos. Una alianza puede tener muchos beneficios o dificultades, pero con una buena planeación y administración, las ventajas superarán las dificultades.

### **¿Con quién se pueden establecer alianzas?**

La diversidad de actores involucrados en la conservación *in situ* de los PSC es mucha; si las actividades están definidas por áreas geográficas, se deben incluir aquellos socios con intereses en la región (ver Recuadro 4.4).

Es importante tener en cuenta que la conservación de los PSC involucra dos sectores importantes que normalmente no trabajan juntos: el sector agrícola y el de conservación de la biodiversidad. Esto de por sí constituye un reto en la tarea de establecer alianzas efectivas para la conservación *in situ* de los PSC. En tanto existen muchas técnicas y metodologías para identificar e

involucrar los posibles actores, esta sección no va a elaborar sobre el tema, sino que se invita al lector a consultar las herramientas y recursos incluidos al final de este capítulo, descritos también en el Capítulo 5.

#### **Recuadro 4.4 Directrices para identificar sus socios clave**

Los individuos clave que pueden desempeñar un papel en la estrategia nacional de conservación *in situ* de los PSC podrían incluir:

- líderes políticos y formuladores de políticas de alto nivel
- formuladores de políticas ambientales, agrícolas y de biodiversidad, de alto nivel
- jefes de organizaciones e institutos relevantes
- personal encargado de la planeación de políticas nacionales y locales
- científicos e investigadores
- administradores de áreas protegidas
- personal involucrado en la administración de proyectos
- técnicos de campo
- conferencistas universitarios y estudiantes de posgrado
- comunicadores y especialistas en información pública
- extensionistas y agentes de divulgación
- especialistas en capacitación
- líderes comunitarios e indígenas y sus grupos.

En el proceso de establecer alianzas con posibles socios, tenga en cuenta lo siguiente:

- si hay intereses comunes
- si hay metas comunes
- qué reputación nacional e internacional tienen los posibles socios
- el nivel de pericia
- los logros y problemas del posible socio en el pasado
- si el posible socio trabaja en un área similar
- claridad sobre lo que se quiere lograr
- los beneficios de la alianza para los socios
- las relaciones de poder con otros sectores y actores
- las experiencias y actitudes hacia otros socios
- la receptividad de estas entidades a la opinión pública
- los factores que motivan, limitan o promueven las alianzas, y
- los intereses, ingresos, y recompensas<sup>1</sup>.

Para evaluar si el contexto es conducente al establecimiento de alianzas, hágase las siguientes preguntas:

- ¿En qué reside el interés o la motivación para esta alianza?
- ¿Cómo espera usted que el socio solucione el problema? ¿Podrán los socios lograr más trabajando juntos que lo que lograrían trabajando aislada o individualmente?
- ¿Está la alianza basada en las diferencias en vez de en las similitudes entre socios?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas que cada socio trae a la alianza?
- ¿Hay carencia de fortalezas o habilidades que otro socio no identificado aún pudiera llenar?
- ¿Qué esperan los socios de la alianza?
- ¿Qué temen los socios de la alianza?
- ¿Qué puede hacer la alianza para evitar, reducir u ocuparse de estos temores?
- ¿Existen problemas o conflictos entre los socios antes de iniciar la alianza?
- ¿Se benefician los socios de fondos y recursos adicionales a los cuales no podrían acceder por sí mismos?
- ¿Habrá equidad en el acceso a estos recursos?
- ¿Servirá la alianza para construir un sentido de pertenencia a nivel local?
- ¿Servirá la alianza para la sostenibilidad de las acciones de conservación *in situ* de los PSC?<sup>2</sup>

### **Planeación de la alianza**

El desarrollo de una alianza no se debe apresurar; la alianza se debe cultivar cuidadosamente para evitar cometer muchos de los errores mencionados anteriormente. Los roles y responsabilidades se deben comprender y articular claramente, e incluso formalizarlos si es necesario. En el establecimiento de una alianza hay que tener en cuenta y negociar tres ingredientes básicos (ver Recuadro 4.5).

### **Importancia de la comunicación en una alianza**

En una alianza convergen una diversidad de intereses, motivos y objetivos de los diferentes actores. Equilibrarlos de manera justa y transparente es un reto importante en el manejo de la alianza. Con el fin de establecer bases firmes para una buena colaboración, es mejor promover desde el principio una comunicación clara y abierta respecto a los motivos que cada socio tiene y los beneficios que desea. La mayoría de los problemas que surgen en una alianza pueden tener origen en una mala comunicación o en la falta de ella. En la etapa de planeación, es útil que la alianza considere desarrollar una estrategia de comunicaciones que incorpore también aspectos de la comunicación externa y apoyo para la alianza

en general, no sólo comunicación interna entre los socios. Desarrollar y mantener canales transparentes de comunicación entre los socios ayudará a construir confianza, a mantener la perspectiva y el impulso, y a asegurar la participación de todos en los logros de la alianza. El Capítulo 16 trata en detalle el asunto de la comunicación.

#### **Recuadro 4.5 Lista de verificación para la planeación de una alianza**

- Definición del alcance de la alianza
  - Definir el objetivo (proyecto, actividades, producto) de la alianza
  - Definir el tiempo (período) y el lugar
  - De ser necesario, asegurar que quede claro cuál *no* es el objetivo de la alianza
  - Definir los límites de la alianza (una alianza no implica la participación mutua en todas las actividades de los demás socios)
  
- Organización de la alianza

Muchos retos de las alianzas se pueden manejar a través de la planeación, pero también vale la pena complementar la alianza estableciendo acuerdos de colaboración formales e informales para evitar malos entendidos y conflictos. Éstos pueden incluir:

- acuerdos informales, acuerdos verbales, principios rectores
  - acuerdos formales (como memorandos de entendimiento)
  - contratos (formales y legales)
- 
- Derechos y obligaciones de cada socio

Los asuntos administrativos, financieros y legales se deben discutir abiertamente y lograr acuerdos sobre:

- los recursos económicos e insumos materiales
- el acceso a los recursos
- compartir información y beneficios
- compartir costos inesperados
- la estrategia de comunicación y la publicidad
- aspectos de contabilidad y responsabilidad financiera
- planes de trabajo, metas, roles y responsabilidades
- requisitos de monitoreo y de presentación de informes

*Adaptada de la publicación 'The Partnership Toolbox' y de otras herramientas del WWF para el establecimiento de alianzas (ver otras fuentes de información)*

## Experiencias de la alianza del Proyecto CPS

Esta alianza internacional se estableció para mejorar la conservación *in situ* de los PSC y para aprovechar la experiencia de hacerlo como una plataforma para crear y evaluar herramientas que permitieran a otros usar métodos similares. Durante la ejecución del proyecto, todos los socios buscaron mejorar la situación dentro de los países objetivo y contribuyeron al conocimiento, la conservación y el uso de los PSC en el mundo. El Capítulo 1 ya resaltó las muchas complejidades de la conservación *in situ* y el grave dilema planteado por el cambio climático. En este contexto se implementaron el proyecto y la alianza.

Biodiversity International, Armenia, Bolivia, Madagascar, Sri Lanka, Uzbekistán y otras organizaciones internacionales (BGCI, FAO, UICN y PNUMA-WCMC) establecieron una alianza amplia para mejorar la conservación y el uso sostenible de estos importantes recursos, aprovechando al máximo el uso de la información y los recursos existentes para la conservación de los PSC de estos países. Para lograrlo, se estimuló la creación de otras alianzas entre individuos y agencias nacionales relevantes, y se amplió la base de información realizando investigación original sobre la distribución y los usos de esas poblaciones, y sus amenazas.

La alianza fue esencial para resolver muchos de los obstáculos nacionales, políticos, administrativos y de infraestructura que limitaban los esfuerzos de conservación, y brindó un marco de trabajo colaborativo para una conservación *in situ* enfocada y efectiva de los PSC. La alianza brindó una plataforma interdisciplinaria apolítica para coleccionar y compartir información, y para desarrollar recursos de información nacionales e internacionales, que están ahora disponibles para uso de los países.

Casi 60 agencias nacionales e internacionales participaron en la alianza, todas esenciales debido a la naturaleza compleja y multidisciplinaria de la planeación y las acciones para la conservación *in situ* de los PSC (ver Agradecimientos). Una serie de comités locales y nacionales se encargaron de la planeación, la implementación y el monitoreo. Biodiversity International, a través de un comité directivo internacional formado por representantes de todos los países participantes y organizaciones internacionales, coordinó y guió los comités locales y nacionales. Un comité técnico asesor integrado por tres personas estuvo a cargo de la dirección técnica general. A nivel nacional, la alianza puso en contacto funcionarios de universidades y herbarios; departamentos gubernamentales de agricultura, ambiente y biodiversidad; administradores de áreas protegidas; grupos de comunidades indígenas y locales; agencias no gubernamentales, de extensión y relaciones con la comunidad; jardines botánicos y museos de historia natural; y agencias de investigación.



### **Recuadro 4.6 ¿Qué logró la alianza del Proyecto CPS?**

En los cinco países del proyecto existen miles de PSC y, como los recursos son limitados, la priorización es vital. La alianza instó a cada país a consultar ampliamente y a negociar con diferentes partes interesadas e instituciones para llegar a un consenso de los taxones prioritarios y acordar metodologías para garantizar la disponibilidad de datos relevantes y el compromiso institucional y de las partes de hacer seguimiento a las acciones de conservación. Como resultado, se priorizaron para la acción especies de 36 géneros diferentes de PSC, incluyendo evaluaciones ecogeográficas. Siguiendo las directrices de la UICN, se incluyeron en la Lista Roja más de 310 especies; Bolivia publicó la primera Lista Roja de la UICN dedicada específicamente a los PSC. Esta es una contribución importante considerando que este conjunto de evaluaciones es quizás el más grande que se haya hecho específicamente para los PSC. La alianza también trabajó estrechamente con las autoridades de las áreas protegidas en el desarrollo de planes de manejo de especies de PSC en áreas protegidas seleccionadas y estableció una serie de planes de acción y estrategias nacionales importantes. Esta alianza amplió sustancialmente el volumen de conocimiento sobre la conservación *in situ* de los PSC en países en desarrollo, antes limitado, y usó una serie de productos de comunicación y extensión innovadores para aumentar el nivel de conciencia y de comprensión del público sobre los PSC. Dentro de la alianza también se generaron información y conocimiento, que se consolidaron en sistemas nacionales de información, ligados al Portal Internacional de Parientes Silvestres de los Cultivos.

La alianza también:

- creó importantes sinergias y facilitó el compartir y aprender, a través de intercambios Sur-Sur y Norte-Sur
- mejoró la capacidad de individuos, organizaciones y comunidades para apoyar la conservación *in situ* de los PSC
- vinculó a los socios nacionales a una ciencia mejor y más actualizada, incluyendo en el proyecto socios internacionales relevantes en manejo de la información, acciones de conservación, y revisión y análisis de leyes y políticas, y
- fortaleció los vínculos con la utilización, evaluando especies seleccionadas de PSC con potencial para el mejoramiento de cultivos.

La principal ventaja de la colaboración fue que ensambló e integró la pericia multidisciplinaria necesaria para enfrentar el desafío de conservar los PSC *in situ* (ver Recuadro 4.6). Las agencias y organizaciones clave de este proceso no habían trabajado mucho juntas y la alianza les permitió hacerlo eficientemente, lo cual ya es un logro significativo. A pesar de sus diferentes culturas, contextos, biodiversidad y estructuras gubernamentales, los países establecieron una colaboración de trabajo efectiva y adquirieron experiencias únicas en una de las áreas de conservación de la agrobiodiversidad más difíciles y que requiere un enfoque de largo plazo. Por esta razón, era crucial que las estrategias nacionales de biodiversidad y de recursos fitogenéticos incorporaran la conservación de los PSC a sus agendas. Al haberlo logrado, los países y las alianzas están ahora bien posicionados para actuar como ejes de conservación de los PSC en sus regiones.

## Otras fuentes de información

El juego de herramientas para alianzas (*The Partnership Toolbox*) del WWF y otras herramientas del WWF para el establecimiento de alianzas están disponibles en inglés y son puntos de partida útiles para obtener recursos y directrices para establecer, nutrir y monitorear alianzas.  
[http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf\\_partnershiptoolboxartweb.pdf](http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_partnershiptoolboxartweb.pdf).

Manual para la Planeación de Acciones de Conservación [*Conservation Action Planning (CAP) Handbook*]: este manual, desarrollado por Conservación de la Naturaleza (*The Nature Conservancy*), ofrece un enfoque básico y comprobado para planear e implementar proyectos de conservación. El manual en inglés, cuyo primer paso hace referencia a cómo identificar las personas que podrían participar, se puede descargar de la página  
[http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/index\\_html](http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/index_html)

Tuxhill, J. y Nabhan, G. P. (2001) *People, Plants and Protected Areas: A Guide to In Situ Management*, Earthscan, London, UK.  
Este libro, disponible en inglés y cuyo título traduce 'Pueblos, Plantas y Áreas Protegidas: Una Guía para el Manejo *In Situ*' tiene un capítulo útil sobre los actores involucrados cuando se trata de actividades rutinarias de conservación, en campo. Recomienda con quién trabajar para garantizar la conservación de plantas útiles en su hábitat nativo. El capítulo discute diversas razones por las cuales no se puede tener éxito en la conservación *in situ* sin comprometer plenamente las partes interesadas relevantes. Parte de la discusión está relacionada con el Capítulo 5 sobre participación de las comunidades locales e indígenas.

Conservación de la Biodiversidad: Una Guía para el Personal de USAID y sus Socios (*Biodiversity Conservation: A Guide for USAID Staff and Partners*). Esta publicación disponible en inglés provee información básica sobre diseño, administración e implementación de programas o actividades de conservación de la biodiversidad, e incluye un capítulo sobre participación de partes interesadas relevantes.  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADE258.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE258.pdf)

El sitio de internet titulado Participación Efectiva (*Effective Engagement*) del Departamento de Sostenibilidad y Medio Ambiente de Australia tiene tres documentos útiles, en inglés, que se pueden descargar: Introducción a la Participación, Cuaderno de Ejercicios sobre Planeación de la Participación y Juego de Herramientas de la Participación ('An

*Introduction to Engagement*, *The Engagement Planning Workbook* y *The Engagement Toolkit*).

<http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement>

Guía de Alianzas en Línea (*Partnerships Online Guide*) que incluye directrices paso a paso para crear alianzas efectivas. Está disponible en inglés en la página <http://www.partnerships.org.uk/>

El 'Manual de Trabajo en Alianza', escrito por Ros Tennyson y publicado con la cooperación de la Alianza Mundial para una Mejor Nutrición (*Global Alliance for Improved Nutrition-GAIN*), el PNUD y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), incluye un resumen conciso de los elementos esenciales de una alianza efectiva. Versiones en inglés y en español se pueden descargar de la página [http://www.thepartneringinitiative.org/publications/Toolbooks/The\\_Partnering\\_Toolbook.jsp](http://www.thepartneringinitiative.org/publications/Toolbooks/The_Partnering_Toolbook.jsp)

La Iniciativa de las Alianzas (*The Partnering Initiative*) trabaja con individuos, organizaciones y sistemas para promover y desarrollar alianzas entre la empresa privada, el gobierno y la sociedad civil para el desarrollo sostenible; tiene varias publicaciones y recursos disponibles en su página <http://www.thepartneringinitiative.org/>

## Notas

- 1 Adaptado del juego de herramientas para alianzas (*The Partnership Toolbox*) de WWF y de otras herramientas de WWF para el establecimiento de alianzas (ver Fuentes adicionales de información)
- 2 Adaptado del juego de herramientas para alianzas (*The Partnership Toolbox*) de WWF y de otras herramientas de WWF para el establecimiento de alianzas (ver Fuentes adicionales de información)

## Referencias

Campbell, L.M. (2005) 'Overcoming obstacles to interdisciplinary research', *Conservation Biology*, vol 19, pp 574–577

Golding, J.S. y Timberlake, J. (2003) 'How taxonomists can bridge the gap between taxonomy and conservation science', *Conservation Biology*, vol 17, pp 1177–1178

Hesselink, F. Goldstein, W., van Kempen, P.P., Garnett, T. y Dela, J. (2007) *Communication, Education and Public Awareness: A Toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators*, Convention on Biological Diversity (CBD) y International Union for Conservation of Nature (IUCN)

Lowry, P.P. y Smith, P.P. (2003) 'Closing the gulf between botanists and conservationists', *Conservation Biology*, vol 17, pp 1175–1176

Mascia, M.B., Brosius, J.P., Dobson, T.A., Forbes, B.C., Horowitz, L., McKean, M.A. y Turner, N.J. (2003) 'Conservation and the social sciences', *Conservation Biology*, vol 17, pp 649–650

