

## Capítulo 4 Desarrolle un Plan de manejo: Objetivos, metas, actividades

En este momento, usted ya ha creado un Modelo conceptual inicial para su proyecto, y tanto usted como su equipo tienen un entendimiento claro acerca de los factores que influyen sobre la condición deseada. También ya han identificado y jerarquizado la importancia de las amenazas a la condición deseada. El reto ahora es diseñar un Plan de manejo que les permita abordar esos problemas. El desarrollo de un Plan de manejo completo incluye la definición de objetivos, metas y actividades para su proyecto.

Utilizando la información presentada en este capítulo, usted deberá ser capaz de diseñar un Plan de manejo en el que usted:

- Desarrolle un objetivo para su proyecto (Paso B1)
- Desarrolle metas para su proyecto (Paso B2)
- Desarrolle actividades para su proyecto (Paso B3)

## Desarrolle un objetivo para su proyecto (Paso B1)

Un *objetivo* es un resumen general de la condición deseada que se trata de alcanzar a través del trabajo de un proyecto. Un buen objetivo debe cumplir los siguientes criterios:

- *Visionario*: Inspira el delineamiento de una condición deseada hacia la cual se trabaja en el proyecto.
- *Relativamente general*: Está definido a grandes rasgos para abarcar todas las actividades del proyecto.
- *Breve*: Es simple y conciso de forma que todos los participantes del proyecto puedan recordarlo.
- *Medible*: Está definido de forma que los cambios en la condición deseada, sobre la cual se basa el objetivo, puedan ser evaluados de forma precisa.

### *Esboce un objetivo utilizando la condición deseada*

Como ya habrá podido adivinar, los objetivos son relativamente fáciles de crear. Simplemente se toma la condición deseada del Modelo conceptual y se convierte en una frase de acción que describe el impacto general que se espera tener sobre ella. Aunque en algunos casos un proyecto puede tener objetivos múltiples, generalmente es más fácil limitarse a uno. Por ejemplo, en el Escenario de bosque tropical, la condición de interés es “bosque primario en la Reserva de la Biosfera Indah”. Un esbozo del objetivo para el proyecto es:

*Esbozo del objetivo*: Preservar el bosque primario en la Reserva de la Biosfera Indah.

### *Aplique los criterios y modifique el esbozo del objetivo según sea necesario*

Revise cada *criterio* y pregúntese a sí mismo si el objetivo lo cumple. Si el objetivo no cumple un criterio, entonces modifíquelo de forma que lo cumpla. Si lo cumple, siga adelante con el siguiente criterio.

En este libro utilizamos el término **criterios** para referirnos a los atributos de diversas partes de un Plan de manejo o monitoreo.

*Sugerencia para el proceso*: Puede resultar útil escribir cada criterio en una pequeña tarjeta e ir mirando las tarjetas una por una al revisar su objetivo.

**Visionario**

Un buen objetivo da a todos los miembros del proyecto una visión general de lo que el proyecto intenta alcanzar. Los objetivos son el fundamento para motivarse a sí mismo y a los miembros de su proyecto durante los momentos difíciles. Por ejemplo, suponga que se encuentra trabajando en el Escenario de bosque tropical. Un día, mientras traza un mapa de las áreas del bosque, se le cae el cuaderno en medio del lodo, las moscas y mosquitos lo pican sin clemencia y de remate, lo sorprende una feroz tormenta. Quizás no sirva de gran inspiración recordar en ese momento que el objetivo de su proyecto es:

*Esbozo del objetivo:* Preservar el bosque primario en la Reserva de la Biosfera Indah.

La preservación de los bosques es sin duda un objetivo que su proyecto debe tratar de alcanzar. Sin embargo, puede redactarse de forma más inspiradora, como por ejemplo:

*Objetivo:* Conservar los bosques de la Reserva de la Biosfera Indah para las futuras generaciones.

La mayoría de los pasos en el proceso de diseño de un proyecto requieren de una consideración cuidadosa. Sin embargo, cuando se trata de los objetivos, usted tiene la oportunidad de ser más expresivo. Los objetivos también resultan más inspiradores cuando se redactan en sentido positivo. Por ejemplo, en el Escenario de humedales, no sirve de gran inspiración tener un objetivo de tono negativo como:

*Esbozo del objetivo:* Frenar la destrucción del hábitat del humedal.

En su lugar, resulta más motivador usar un enunciado positivo como:

*Objetivo:* Mantener la salud de los humedales de la Cuenca del Everson para suministrar agua a las áreas urbanas aledañas y proveer a los residentes y visitantes oportunidades de recreación basadas en la vida silvestre.

Note que este segundo objetivo básicamente aboga por la misma visión que el primero (detener la pérdida de los humedales) pero lo enuncia en una manera más positiva.

Relativamente  
general

Un objetivo debe ser un enunciado relativamente general de lo que usted desea lograr. Deje los detalles específicos para las metas y actividades que vendrán más adelante. No es una buena idea tener docenas de objetivos para un proyecto; por lo general, uno es suficiente, y cuando mucho se deben tener dos o tres. Al mismo tiempo, no debe ser tan general que el objetivo carezca de significado. De nuevo, determinar el equilibrio apropiado es tanto un arte como una ciencia. Por ejemplo, en el Escenario de sabana, los siguientes objetivos serían demasiado específicos:

*Esbozo del objetivo 1:* Reducir el pastoreo del ganado de la aldea Salaka en el Parque Nacional Karimara

*Esbozo del objetivo 2:* Reducir el pastoreo de las cabras de la aldea Karibu en el Parque Nacional Karimara

*Esbozo del objetivo 3:* Reducir el pastoreo de las ovejas de la aldea Raitan en el Parque Nacional Karimara

Como veremos más adelante, esta cantidad de detalle es más apropiada para las actividades. En su lugar, es probablemente mejor tener un objetivo general que integre estos esbozos de objetivos e incluso otros más, por ejemplo:

*Objetivo:* Conservar los ecosistemas de pastizal y sabana del Parque Nacional Karimara.

Este último objetivo es mucho más amplio y más comprensivo. Básicamente cubre todos los otros objetivos. Sin embargo, tampoco es una buena idea ser demasiado general y vago. Por ejemplo, no es una buena idea simplemente decir:

*Esbozo del objetivo:* Salvar el Parque Nacional Karimara.

El objetivo es demasiado general. De nuevo, es tanto un arte como una ciencia desarrollar objetivos que no sean ni demasiado específicos ni demasiado amplios.

Breve

El tercer criterio para un buen objetivo es que debe ser breve. El enunciado debe ser fácil de memorizar. Usted debe ser capaz de colocarlo en un letrero en su oficina para poder mirarlo y usarlo como recordatorio todos los días. Por ejemplo, en el Escenario costero, el siguiente objetivo está expresado con demasiadas palabras:

*Esbozo del objetivo:* Desarrollar áreas de santuario para la vida marina, delinear períodos de veda pesquera para especies cruciales, desarrollar tecnologías de pesca no destructiva, limitar las tallas de pesca, mejorar las relaciones con las aldeas aledañas, reducir la pesca de operadores foráneos, sustituir con otros materiales el uso actual de madera de mangle para leña y construcción, y promover la planificación familiar.

Como veremos más adelante, este esbozo de objetivo es básicamente una mezcla de metas y actividades. Un mejor objetivo para este proyecto sería:

*Objetivo:* Garantizar la disponibilidad de recursos marinos para el beneficio de nuestros nietos y los nietos de nuestros nietos.



Medible

El criterio final para redactar un buen objetivo es que debe ser medible. Como veremos en la siguiente sección, usted puede medir parcialmente el éxito de su proyecto midiendo hasta donde ha alcanzado los objetivos de su proyecto. Sin embargo, debido a que el éxito finalmente lo determina el haber alcanzado o no su objetivo, usted necesita ser capaz de medir si logró alcanzar su objetivo. Si puede demostrar que ha alcanzado sus metas y logrado su objetivo, entonces puede honestamente decir que su proyecto ha sido un éxito.

Parque Nacional Karimara - Plan de manejo

Objetivo del proyecto: Conservar los ecosistemas de pastizal y sabana en el Parque Nacional Karimara

Meta I.

Factor en el Modelo conceptual al que se dirige la meta:

Volviendo al Escenario de sabana, uno de los objetivos esbozados que redactamos es virtualmente imposible de medir:

*Esbozo del objetivo:* Salvar el Parque Nacional Karimara.

Es difícil concebir la forma de medir el concepto de salvar un parque nacional. Dado que podemos medir los cambios en el hábitat de pastizal y de sabana, un objetivo más medible es:

*Objetivo:* Conservar los ecosistemas de pastizal y sabana del Parque Nacional Karimara.

### ***Coloque el objetivo en su Plan de manejo y en un sitio prominente***

Coloque el objetivo en su Plan de manejo. Es una buena idea colocarlo en un lugar prominente donde todos los miembros del equipo de proyecto puedan mirarlo e inspirarse regularmente como se muestra en la ilustración que sigue.

**Ejemplos para practicar: Objetivos**

Determine cuáles de los siguientes objetivos cumplen con los criterios. Trate de identificar aquéllos que no los cumplen y determine por qué no los cumplen.

1. Mejorar los niveles de salud comunitaria en la región de Wildlands.
2. Salvar el Parque Nacional Wildlands.
3. Apoyar al Departamento de Parques en sus esfuerzos por poner en vigor las regulaciones de caza en el Parque Nacional Wildlands.
4. Llevar a cabo talleres de planificación con funcionarios del gobierno.
5. Desarrollar formas sostenibles de sustento con base en el uso cuidadoso de los recursos naturales del área del proyecto de Wildlands.
6. Dar asistencia a las ONG locales en la implementación de proyectos de desarrollo basados en la conservación en la región de Wildlands.

¿Cumple con todos los criterios?

1. Sí. Pero no es un buen objetivo de conservación.
2. No. Demasiado general y no es medible.
3. No. Demasiado específico y poco inspirado; suena más como una actividad.
4. No. Demasiado específico; suena más como una actividad.
5. Sí.
6. No. No es muy visionario; suena también como una actividad.

## Desarrolle metas para su proyecto (Paso B2)

Un sistema de criterios comúnmente utilizado para establecer metas enuncia que éstas deben ser Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y de Tiempo limitado (las iniciales en inglés de estos criterios forman el acrónimo SMART, que en español significa inteligente). Aunque los criterios que nosotros utilizamos son similares, existen algunas diferencias claves incluyendo en particular el enfoque de orientar las metas hacia los impactos.

Las metas son enunciados específicos que detallan los logros o resultados deseados de un proyecto. Si el proyecto está bien conceptualizado y diseñado, la realización de las metas del proyecto debe conducir al logro del objetivo final del proyecto. Una buena meta debe cumplir con los siguientes criterios:

- **Orientada a impactos.** Representa los cambios deseados en los factores de amenaza críticos que afectan al objetivo del proyecto.
- **Medible.** Es definible en relación a una escala estándar (números, porcentajes, fracciones, o una situación de todo o nada).
- **Limitada de tiempo.** Es alcanzable dentro de un período específico de tiempo.
- **Específica.** Está claramente definida de forma que todas las personas involucradas en el proyecto tengan el mismo entendimiento de lo que significan los términos del proyecto.
- **Práctica.** Es alcanzable y apropiada dentro del contexto del sitio del proyecto.

### Seleccione uno de los factores de su Modelo conceptual

*Sugerencia para el proceso:* Aunque generalmente se comienza con un factor vinculado a la amenaza de mayor rango, si usted está haciendo esto por primera vez, sería bueno practicar primero con un ejemplo simple.

Como regla general, es buena idea comenzar con el factor que corresponde a la amenaza directa más importante identificada en el capítulo 3. Usted puede entonces utilizar su Modelo conceptual para ayudar a determinar cuáles intervenciones pueden llevarse a cabo para abordar el factor de amenaza. Esto puede involucrar el

desarrollo de intervenciones directamente relacionadas a la amenaza directa o el desarrollo de intervenciones que aborden factores de amenaza indirectos asociados.

### ***Esboce una meta o metas relacionadas con ese factor***

Una vez que haya seleccionado un factor, redacte uno o más esbozos de sus metas. Un factor dado puede estar asociado a más de una meta dependiendo de lo que se desea lograr. Sin embargo, comúnmente se da el problema de no tener suficientes metas o tener demasiadas. En general, si usted cree que sus metas se están volviendo demasiado largas y complejas, quizás sea sensato comenzar a subdividirlas. Por otra parte, tampoco es una buena idea tener cientos de metas distintas. Una buena regla general es tener entre una y tres metas para cada factor que usted desea abordar en su Modelo conceptual.

Por ejemplo, suponga que usted está coordinando el proyecto en el Escenario costero. Basándose en el Modelo conceptual que usted y su equipo desarrollaron, se determina que una de las amenazas principales contra la salud a largo plazo de los recursos marinos en el sitio del proyecto es la práctica actual de cosechar peces y mariscos inmaduros (de baja talla), lo cual daña el potencial reproductivo de las poblaciones marinas. Usted planea trabajar con los líderes comunitarios para definir las tallas límite para la captura de peces y mariscos, producir dispositivos de medición para que los pescadores los utilicen en sus embarcaciones y llevar a cabo varias reuniones con los miembros de la comunidad para explicar las tallas límites y la justificación para las mismas. Su primer intento por desarrollar una meta puede ser:

*Esbozo A de la meta:* Llevar a cabo dos sesiones con los miembros mayores de la comunidad para determinar las tallas límite para la colecta de peces y mariscos, producir 200 dispositivos de medición, y llevar a cabo seis reuniones con los miembros de la comunidad para explicar las tallas límite.

### ***Aplique los criterios y modifique el esbozo de la meta según sea necesario***

Revise cada criterio y pregúntese si el esbozo de la meta cumple con el criterio. Si no lo cumple, entonces modifique la meta para que cumpla. Una vez que cumpla, siga adelante con el siguiente criterio.

Orientada a impactos

Quizás el criterio más importante para una meta es que debe tener relevancia con respecto al factor en el proyecto (mostrado en su Modelo conceptual) que se está intentando afectar. Una buena meta debe estar redactada de forma que el logro de la meta garantice que el proyecto modificará el factor deseado y por lo tanto eventualmente afectará la condición de

*Sugerencia para el proceso:* Para ayudar en el esbozo de metas, hágase las siguientes preguntas: 1) ¿Qué necesitamos lograr para tener el efecto deseado sobre nuestra condición deseada? y 2) ¿Cuál es la información que debemos tener para mostrar que hemos logrado lo que nos propusimos?

Puede ser útil imaginarse a sí mismo al final del proyecto tratando de explicar a las partes interesadas y a los donantes foráneos las razones por las cuales el proyecto que se acaba de completar se puede considerar exitoso.

*Sugerencia para el proceso:*

Nuevamente, al igual que en el caso de los objetivos, puede ser útil redactar cada criterio en una tarjeta y mirar las tarjetas una a la vez mientras revisa su meta.

**Impacto** se refiere a "qué" es lo que está tratando de lograr;  
**proceso** se refiere a "cómo" va a lograr ese impacto.

En un proyecto, las metas describen su impacto deseado, mientras que las actividades describen el proceso que usted planea seguir para alcanzar esas metas y finalmente lograr su objetivo.

En el caso de los proyectos de conservación y desarrollo que son el foco de esta guía, las mejores metas generalmente están vinculadas a la reducción de amenazas claves a la conservación.

interés del proyecto. También proporciona un fin contra el cual usted puede medir el éxito de las intervenciones de su proyecto. Uno de los errores más comunes que se cometen en la redacción de metas de proyecto es confundir el **impacto** con el **proceso**. Como resultado, muchas metas de proyecto mezclan impacto y proceso, y terminan sonando como el esbozo A de la meta.

¿Está orientada la meta a los impactos? A primera vista puede parecer que todo está bien, pero si lo pensamos un poco, ¿tiene alguna importancia si los ancianos han estado presentes en una o dos de las sesiones de toma de decisiones o que la aldea haya producido 200 dispositivos de medición o que el proyecto haya llevado a cabo una o seis o veintitrés reuniones con los miembros de la comunidad? Básicamente no. Éstas son actividades con un impacto desconocido. Lo que sí importa (de acuerdo a nuestro Modelo conceptual) es la forma en la que se modifica el comportamiento de los pescadores: ¿están pescando peces debajo de la talla límite o no? Por lo tanto, una meta "orientada a los impactos" para el mismo proyecto podría ser:

*Esbozo B de la meta:* Reducir incidentes de captura de recursos marinos de baja talla.

Esto no significa que las sesiones para la toma de decisiones, la producción de dispositivos de medición y las reuniones comunitarias no sean importantes, estas intervenciones son necesarias para el



logro de nuestra meta. Entran dentro del Plan de manejo en la forma de actividades, las cuales se describen más adelante en este capítulo. Sin embargo, la consumación de estas actividades no es suficiente para asegurar que logremos el impacto deseado sobre el factor que esperamos afectar. Por lo tanto, necesitamos enunciar explícitamente una meta que represente el impacto deseado. Algunos otros ejemplos de esbozos de metas que cumplen y que no cumplen con el criterio de orientación a impactos se presentan en la siguiente tabla:

<i>No cumplen los criterios de "Orientada a impactos"</i>	<i>Cumplen el criterio de "Orientada a impactos" (pero no todos los otros criterios)</i>
Establecer una empresa para la cosecha de productos forestales no maderables.	Añadir valor al bosque en pie a través del establecimiento de una empresa de cosecha de productos forestales no maderables que incremente el ingreso de todas las familias en un 25%.
Llevar a cabo una serie de reuniones comunitarias.	Incrementar el conocimiento de los miembros de la comunidad acerca de la importancia de los arrecifes para la preservación de las poblaciones de peces.
Trabajar con los funcionarios del parque para patrullar los linderos del parque.	Reducir la cacería ilegal en el área del parque en un 50% al cabo de un período de tres años.

**Medible** Otro criterio importante para una meta es que usted debe ser capaz de medir en cualquier momento, aunque sea a grandes rasgos, qué tan cerca se encuentra de lograr su meta. En efecto, para cada meta se requiere de una **escala** para medir el progreso de su proyecto en el logro de la meta.

Aunque el esbozo B de la meta está orientado a los impactos, ya que enuncia que desea reducir los incidentes de cosecha de recursos marinos de poca talla, no dice nada acerca de la magnitud de la reducción de los incidentes. Consecuentemente, la meta puede redactarse de nuevo de la siguiente manera:

*Esbozo C de la meta.* Reducir los incidentes de cosecha de recursos marinos de baja talla a menos de 2 por mes.

Con esta versión revisada de la meta es posible en cualquier momento monitorear el comportamiento de los pescadores de la comunidad y determinar qué tan bien se está logrando el objetivo. Por ejemplo, usted puede tener una situación en la que en el inicio del proyecto ocurren un promedio de 200 incidentes de cosecha de recursos marinos de baja talla por mes. Después de la reunión inicial con los ancianos, la producción de dispositivos de medición y la realización de tres reuniones comunitarias, el número de incidentes se reduce a 175 por mes. En ese momento, usted sabe que todavía le queda un largo trecho para alcanzar su meta. Después de otra reunión con los ancianos para redefinir los límites y de otras dos reuniones con los miembros de la comunidad en la que se les presentan los materiales revisados, el número de incidentes se reduce a 37 por mes.

Con esa información, usted puede decidir que sus intervenciones no están funcionando completamente y que es necesario trabajar con los ancianos para desarrollar un sistema de vigilancia comunitaria y de multas para sancionar a los pescadores que no observen las regulaciones de talla. Seis meses después usted encuentra que sólo

Una **escala** es una serie de números separados a intervalos regulares a manera de una regla de medición, o una enumeración del 1 al 10.

*Sugerencia para el proceso:* A través de la medición de los incidentes de infracciones, usted aprenderá cuáles intervenciones son más efectivas. En el futuro, quizás sea una buena idea evitar los materiales visuales que utilizó en la primera serie de reuniones y que resultaron en apenas una pequeña reducción en el número de infracciones (de 200 a 175 por mes) y enfocarse en su lugar en los materiales utilizados en la segunda serie de reuniones, los cuales resultaron en una reducción mucho mayor (de 175 a 37 por mes).



ocurren cuatro incidentes por mes. En ese momento usted puede decidir que ya está suficientemente cerca de alcanzar su meta. La clave está en que con una escala medible usted puede determinar qué tan cerca se encuentra y puede tomar acciones correctivas de ser necesario.

Algunas formas típicas de hacer sus metas medibles incluyen:

- *Cantidades absolutas.* Las infracciones se reducen a dos incidentes por mes. El ingreso promedio por familia se incrementa en \$50 dólares por año.
- *Porcentajes.* Las infracciones se reducen en por lo menos un 90 por ciento. El ingreso promedio por familia se incrementa en un mínimo de 5 por ciento por mes.
- *Fracciones y múltiplos.* Las infracciones se reducen en  $4/5$ . El ingreso familiar promedio se duplica anualmente.
- *Palabras verbales como "Todo" o "Nada".* Que no ocurre ninguna infracción. No se construye ninguna edificación en la aldea usando madera de mangle. En este caso es mejor restringir el uso de descripciones verbales a "todo", "nada", o "la mayoría", ya que decir "unas cuantas infracciones" o "algunas edificaciones" es demasiado vago.

Limitada  
de tiempo

Otro criterio para definir una buena meta es que debe lograrse en un tiempo límite definido. Si la meta está redactada sin definir la fecha en la que se espera alcanzar, entonces usted no tendrá idea de cuándo juzgar si su proyecto ha sido exitoso. Sin embargo, si usted ha especificado un tiempo límite y para el fin de ese período todavía no ha alcanzado su

meta, entonces usted ya sabe que debe revisar su cronograma o cambiar la meta o las intervenciones del proyecto.

En el esbozo C de la meta no queda claro si se supone que la reducción de infracciones debe ocurrir en un día, en un mes, en un año, o incluso en una década. Una mejor manera de enunciar esa meta sería:

*Esbozo D de la meta:* Al final del tercer año del proyecto, los incidentes de cosecha de recursos marinos de baja talla se reducirán a menos de 2 por mes.

Al final de un período de tres años usted debe ser capaz de ver si ha logrado su meta. Si es así, ¡fantástico! Si no, debe revisar el marco de tiempo para la meta o revisar la actividad de forma que pueda lograr el impacto deseado.



Algunas formas típicas de dar un tiempo límite a sus metas son:

- *Tiempo absoluto.* En los siguientes tres años....., Al cabo de seis meses....., Llegado el 30 de marzo del 2003....
- *Tiempo relativo.* A mediados del proyectos..., Dentro de los dos meses que siguen a la firma del acuerdo..., Al final de séptimo año del proyecto....., Al final del proyecto....

**Específica** El otro criterio importante para definir buenas metas es que éstas deben ser específicas, de forma que todas las personas involucradas en el proyecto las entiendan. Si una meta es demasiado general –por ejemplo, reducir la tala de árboles– entonces es posible que usted no sepa en un momento dado si ya lo ha logrado o no. Sin embargo, si la meta es más específica –por ejemplo, reducir a una tercera parte la cantidad de madera de mangle utilizada por la aldea Samak– entonces es mucho más fácil determinar si las metas han sido cumplidas.

En el esbozo D de la meta no queda claro lo que se quiere decir con talla límite de recursos marinos. Si al final del proyecto se pudiera demostrar que algunas especies de peces muy pequeñas no comestibles



fueron liberadas, ¿se podría decir que el proyecto tuvo éxito? Probablemente no, debido a que su objetivo es mantener los recursos críticos para la alimentación de las generaciones futuras. Sería mejor si se definieran los límites para especies específicas. Por lo tanto, una meta mejorada sería:

*Esbozo E de la meta:* Al final del tercer año del proyecto, los incidentes de cosecha de pargos, meros y caracoles que infrinjan las tallas límite acordadas por la comunidad se reducirán a menos de 2 por mes.

#### Práctica

El criterio final para una buena meta es que debe ser algo práctico que pueda de hecho ser logrado. Este criterio es difícil de describir sin hacer referencia a las condiciones locales del sitio. Además, como es frecuentemente el caso en el manejo de un proyecto, hay una línea muy fina entre redactar una meta demasiado fácil de alcanzar (y por lo tanto carente de sentido) y una que es demasiado difícil o incluso imposible de alcanzar (y por lo tanto también carente de sentido). Lograr que una meta sea práctica es un ejemplo más de la forma en la que el arte del manejo de proyectos entra en juego.

Por ejemplo, en el esbozo E de la meta, puede no ser posible reducir el número de infracciones a sólo dos por mes. Una meta más realista y práctica podría decir:

**Meta.** Al final del tercer año del proyecto, los incidentes de cosecha de pargos, meros y caracoles que violen las tallas límite acordadas por la comunidad se reducirán a menos de 15 por mes.



### ***Registre el factor a ser influenciado, los supuestos del proyecto y los supuestos subyacentes***

Una vez que haya redactado su meta, frecuentemente es útil redactar algunas notas que delinear por qué y cómo llegó a esa meta. Esas notas le servirán a otras personas que eventualmente lean su plan de manejo. También lo ayudarán en el futuro cuando revise su plan de manejo y tenga que recordar los motivos por los que desarrolló cada meta. A continuación, redacte la meta que ha desarrollado como se ilustra a continuación utilizando el Escenario de sabana. Además, escriba el factor de su Modelo conceptual que espera influenciar con la misma.

Después, escriba los supuestos del proyecto que describen las razones por las que desarrolló esa meta. Los supuestos del proyecto podrían capturar los comentarios que usted y sus colegas hicieron durante el desarrollo de la meta. Éstos deben delinear en particular (1) cuál fue la información que usted recopiló que lo condujo a redactar esta meta (2) de qué forma podrá usted abordar el factor designado en su modelo a través del logro de su meta.

Finalmente, escriba todas los supuestos subyacentes que se relacionan con esa meta. Esos supuestos incluyen sus predicciones acerca de las condiciones que deben existir para que pueda alcanzar su meta.

### Parque Nacional Karimara - Plan de manejo

**Objetivo del proyecto:** Conservar los ecosistemas de pastizal y sabana del Parque Nacional Karimara

**Meta 1.** Demanda de ingreso corriente de los hogares: A fines del tercer año del proyecto, proporcionar un 20% del ingreso bruto de las cuotas de entrada al parque a las 7 comunidades que circundan al Parque Nacional Karimara (el desembolso a los Comités de Conservación y Desarrollo Comunitario (CDC) se llevará a cabo con base en el conteo per capita).

**Factor en el Modelo conceptual al que está dirigida la meta:** Demanda de ingreso corriente

**Supuesto del proyecto:** 1) Durante las visitas iniciales del equipo del proyecto a las comunidades que limitan con el Parque Nacional, las discusiones revelaron que su necesidad de ingreso corriente era uno de los principales factores que ocasiona que mantengan grandes rebaños de ganado, una de las mayores amenazas contra la vida silvestre del parque. 2) El parque genera actualmente ingresos substanciales de los turistas nacionales y extranjeros que vienen a ver la vida silvestre del parque. 3) Los miembros de la comunidad están conscientes de las grandes cantidades de dinero que se están generando. 4) El gobierno nacional está llevando a cabo actualmente una serie de iniciativas para devolver el control de los asuntos locales del ámbito nacional al ámbito local. 5) Por lo tanto, el personal del proyecto ha decidido afectar la demanda local de ingreso corriente proporcionando ingresos, compartiendo los fondos generados por el turismo del Parque Nacional con las comunidades.

**Supuestos subyacentes:** 1) 20% del ingreso bruto derivado del parque sería suficiente para motivar a los miembros de la comunidad a que protejan el parque. Los fondos serán transferidos oportunamente de las cuentas del Servicio Nacional de Parques a las cuentas de la comunidad. 2) Las comunidades aceptan que los CDC reciban, manejen y utilicen el dinero. 3) Las comunidades utilizarán el dinero de manera equitativa y sensata.

### Ejemplos de práctica: Metas

Determine cuáles de los siguientes ejemplos cumplen con los criterios para las metas. Para aquéllos que no los cumplan, trate de determinar por qué no los cumplen y redáctelos de nuevo usando los criterios clave.

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el bienestar y la salud comunitarias en el área circundante a la Reserva de la Biosfera Indah.</li> <li>2. Establecer un proyecto de empresa sostenible basado en la conservación y el desarrollo que satisfaga las necesidades de los habitantes locales al tiempo que protege la biodiversidad de la región circundante a la Reserva de la Biósfera Indah.</li> <li>3. Al final del proyecto, el ingreso familiar de las familias que participen en las empresas de cosecha de productos forestales no maderables se incrementará en por lo menos un 20 por ciento.</li> <li>4. Dentro de un lapso de tres años, se prestará apoyo a los esfuerzos del Departamento de Parques en el cumplimiento de las regulaciones de caza en la Reserva de la Biósfera Indah.</li> <li>5. Reducir la caza ilegal en la Reserva en un 30 por ciento en un lapso de dos años.</li> <li>6. Al cabo de tres años ocurrirán menos de dos incidentes por mes en los cuales los residentes de las aldeas que circundan a la Reserva de la Biósfera Indah son hallados cazando ilegalmente en la Reserva.</li> <li>7. A fines del tercer año del proyecto, el personal de la ONG proporcionará asistencia técnica a cinco comunidades locales que deseen comenzar sus propias empresas basadas en los recursos naturales.</li> <li>8. En el segundo año del proyecto, dos terceras partes de los niños de edad escolar de la comunidad de Orosus, comprenderán la importancia de conservar el bosque lluvioso para asegurar el rendimiento sostenibles de productos forestales no maderables en el futuro.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Incrementar en un 30 por ciento las ventas de cestas tejidas por cada familia participante en el período desde el inicio del primer año hasta el final del tercero,</li> <li>10. Al final del proyecto, contar por lo menos con una empresa de mariposas manejada por la comunidad que muestre ganancias.</li> </ol> <p>¿Cumple con los criterios?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No. No está orientada a los impactos, ni es medible, ni de tiempo limitado, ni específica, ni práctica. Suena más como un objetivo o una actividad.</li> <li>2. No. De nuevo, no cumple con ninguno de los criterios. Es demasiado vaga y no está orientada a los impactos. Suena más como una actividad.</li> <li>3. Sí.</li> <li>4. No. No está orientada a los impactos ni es específica. Es una actividad.</li> <li>5. Sí.</li> <li>6. Sí. Ésta es una buena meta siempre y cuando haya suficiente vigilancia de parte del personal de la ONG o de los miembros de la comunidad.</li> <li>7. No. Ésta es una actividad, no una meta.</li> <li>8. Sí.</li> <li>9. Sí.</li> <li>10. Sí. Cumple con los criterios en términos generales ("demostrar ganancias" puede medirse como ingresos menos los gastos).</li> </ol> |
|--|--|

### ***Repita el procedimiento y redacte metas para todos los factores identificados***

Una vez que haya redactado la meta para el primer factor, continúe desarrollando metas para los demás factores importantes que haya identificado para el proyecto. Asegúrese de cotejar todos los criterios para cada meta y después escriba el factor que está tratando de abordar, su supuesto de proyecto y los supuestos subyacentes que pueda tener.

## **Desarrolle actividades para su proyecto (Paso B3)**

Las *actividades* son acciones o tareas específicas llevadas a cabo por el personal del proyecto y diseñadas para alcanzar cada una de las metas. Una buena actividad debe cumplir los siguientes criterios:

- *Vinculada*. Está directamente relacionada con el logro de una meta específica.
- *Enfocada*. Delinea tareas específicas que deben ser llevadas a cabo.
- *Factible*. Es alcanzable tomando en consideración los recursos y limitaciones del proyecto.
- *Apropiada*. Es aceptable y admisible dentro de las normas culturales, sociales y biológicas específicas del sitio.

### ***Seleccione una meta y desarrolle actividades utilizando los criterios***

El punto de inicio para el desarrollo de actividades es su Modelo conceptual y su lista de metas. Generalmente, se debe comenzar con la meta más importante, aunque si este proceso es nuevo para usted y su meta más importante es demasiado compleja, quizás sea preferible comenzar con una meta más simple y concreta.

Escriba una lista inicial de actividades principales que usted cree pueden lograr la meta. Trate de organizar las actividades en la secuencia en la que usted cree que deben ocurrir para lograr la tarea. Después aplique los cuatro criterios a cada actividad en la lista. Si encuentra que una actividad no cumple con los criterios, entonces modifíquela o elimínela y desarrolle otra actividad.

Vinculada Las actividades deben de estar siempre vinculadas a metas específicas; no es una buena idea tener actividades aleatorias que no estén relacionadas a lo que usted está tratando de lograr. Generalmente, como se muestra en el ejemplo de la barra lateral, se debe tener una secuencia de actividades para lograr la meta. Los motivos por los que cada actividad se lleva a cabo deben ser absolutamente aparentes.

*Sugerencia para el proceso:* La delimitación general de la forma en la que los objetivos, metas y actividades de un proyecto encajan juntos en un plan de manejo se muestra a continuación:

#### OBJETIVO

##### *Meta 1*

- Actividad 1
- Actividad 2
- Actividad 3

##### *Meta 2*

- Actividad 1
- Actividad 2

##### *Meta 3*

- Actividad 1
- Actividad 2
- Actividad 3
- Actividad 4

Enfocada

A diferencia de las metas, las cuales deben estar orientadas a impactos, las actividades deben estar orientadas claramente hacia el proceso. Las actividades deben estar redactadas en la forma de enunciados enfocados sobre acciones que el proyecto llevará a cabo. Deben incluir información acerca de la forma en la que se piensa llevar a cabo la actividad (cuáles son las tareas que deben realizarse), quién es la persona responsable de llevar a cabo esas tareas, cuándo se van a completar las tareas y dónde se van a llevar a cabo.

Al redactar las actividades y las tareas que las componen, los aspectos artísticos del diseño del proyecto entrarán en juego cuando usted trate de determinar la cantidad de detalle que se requiere para describir sus actividades. Por ejemplo, en el Escenario costero la primera meta es:

*Meta 1a.* Durante el segundo año del proyecto no ocurrirán incidentes de pesca por parte de los miembros de la comunidad en las áreas designadas como santuarios.

En esta meta, no es buena idea tener una actividad general como:

- Esbozo A de la actividad. Designar áreas como santuarios donde se prohíbe la pesca.

Ésta no es una actividad fácil de lograr en un día, una semana o incluso un mes. Por otra parte, tampoco es conveniente enumerar hasta la última tarea en detalle minucioso. Por ejemplo, se vuelve un tanto contraproducente (sin mencionar aburrido) tener una lista de actividades a micro nivel:

- Esbozo B de la actividad. Llamar al jefe del primer caserío para organizar una reunión el lunes dentro de tres semanas.
- Esbozo C de la actividad. Llamar al jefe del segundo caserío para organizar una reunión el lunes dentro de tres semanas.
- Esbozo D de la actividad. Asegurarse de que la casa donde será la reunión se encuentra disponible.
- Esbozo E de la actividad. Preparar café para la reunión que se llevará a cabo el lunes dentro de tres semanas.

Un punto intermedio aceptable en este caso sería redactar una serie de actividades como se muestra en la siguiente lista:

*Meta 1a.* Durante el segundo año del proyecto no ocurrirán incidentes de pesca por parte de los miembros de la comunidad en las áreas designadas como santuarios.

- Actividad 1. Llevar a cabo reuniones con los miembros de la comunidad para discutir la declaración de áreas de pesca tradicional como santuarios.

- Actividad 2. Convocar una reunión del Consejo de Ancianos para designar, trazar mapas y marcar las áreas de santuario basándose en las prácticas tradicionales de pesca.
- Actividad 3. Desarrollar e implementar los mecanismos de vigilancia que se usarán para poner en vigor las regulaciones del santuario.

Como veremos más adelante, se pueden incluir algunos detalles en la descripción de las tareas para cada actividad.

Factible

Al comenzar a desarrollar sus actividades, usted se dará cuenta que para cada meta dada existe prácticamente un número infinito de combinaciones de actividades que deben llevarse a cabo para lograrla. Usted debe seleccionar las actividades que son más factibles. En particular debe seleccionar las que tengan mayor sentido dados los **recursos** y **limitaciones** del proyecto.

Cuando se diseñan las actividades del proyecto, es importante considerar la mejor forma de destinar los recursos de modo que se satisfagan las metas al mismo tiempo que se enfrentan las limitaciones del mundo real. Lo ideal es maximizar el impacto al mismo tiempo que se minimizan los costos (monetarios y otros). Cada actividad, por lo tanto, debe ser considerada tanto por su factibilidad misma (¿es alcanzable?) y, más importante aún, por su factibilidad en relación a otras actividades potenciales (¿proporciona mayor o menor impacto dados sus costos?).

Por ejemplo, en el Escenario de sabana, si usted no tuviera tiempo o tuviera limitaciones monetarias, las actividades que podría desarrollar serían las siguientes:

Meta 4. Reducir en un 90 por ciento los incidentes de cacería ilegal dentro del parque y otras áreas de manejo de vida silvestre (AMVS) al final del proyecto.

- Esbozo de la actividad 1. Conducir patrullajes montados diarios alrededor de los límites del parque.
- Esbozo de la actividad 2. Construir estaciones para guardias armados a intervalos de medio kilómetro alrededor del parque.
- Esbozo de la actividad 3. Conducir sobrevuelos en helicóptero cada hora sobre el área del parque.

Si pensamos un poco en estas tres actividades, podemos comenzar a darnos cuenta de que no son particularmente aptas en vista de las limitaciones de nuestra situación. Por ejemplo, puede ser que el Servicio de Parques no tenga suficiente personal para dedicar al patrullaje montado diario, como se delinea en el esbozo de la actividad 1. De la misma manera, es posible que no sea ni política ni socialmente aceptable construir estaciones para guardias armados como se delinea en

Los **recursos** incluyen cosas como el tiempo del personal, el tiempo administrativo, el conocimiento local, el dinero, la presencia de personal entrenado y las oportunidades sociopolíticas.

Las **limitaciones** son generalmente el otro lado de la moneda: falta de tiempo, falta de dinero, falta de personal capacitado, falta de oportunidades sociopolíticas.

El **costo-efectividad** se refiere a la proporción de impacto por costo. Por ejemplo, una actividad que es sumamente efectiva es aquella que tiene un gran impacto en relación a la cantidad de dinero requerida.

el esbozo de la actividad 2. Finalmente, el Servicio de Parques probablemente no cuenta con los recursos financieros para financiar vuelos de helicóptero cada hora como se delinea en el esbozo de la actividad 3, e incluso si pudiera costear ese gasto, existen otras maneras mucho más *costo-efectivas* en las que se puede gastar el dinero. Tiene más sentido tener las siguientes actividades:

*Meta 4.* Reducir en un 90 por ciento los incidentes de cacería ilegal dentro del parque y otras áreas de manejo de vida silvestre (AMVS) al final del proyecto.

- *Actividad 1.* Llevar a cabo reuniones periódicas con los operadores locales de cacería deportiva para aclarar los límites del parque, las restricciones de caza (tanto dentro del parque como en las AMVS alrededor del parque), y las multas por caza ilegal.
- *Actividad 2.* Proporcionar guardas del Servicio Nacional de Parques para que acompañen y monitoreen a todas las partidas de cacería deportiva.
- *Actividad 3.* Llevar a cabo reuniones comunitarias para comentar las restricciones de cacería dentro del parque y en las AMVS y las multas por caza ilegal.
- *Actividad 4.* Llevar a los hombres de la comunidad en visitas de campo para que aprendan cuáles son los linderos del Parque y las AMVS.
- *Actividad 5.* Trabajar con los líderes comunitarios locales para desarrollar un sistema de auto-vigilancia basado en la comunidad para monitorear la cacería ilegal en el parque y en las AMVS.

No siempre es fácil determinar cuáles actividades son costo-efectivas y apropiadas dentro de los límites del proyecto. En algunos casos puede ser relativamente claro cuáles actividades se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos. Sin embargo, en otros casos se deben hacer elecciones difíciles. De ser necesario, la jerarquización de matriz descrita en el capítulo 3 puede ser un buen instrumento para ayudar a determinar prioridades.

Apropiada

Finalmente, es ciertamente importante asegurarse de que las actividades son apropiadas dentro del contexto local.

Aunque en teoría parezca una buena idea iniciar una empresa pesquera en un río local, ésta no funcionará si no hay peces en el río (es biológicamente inapropiada), si no hay un mercado para el pescado excedente (es económicamente inapropiada), si hay tabúes locales que prohíben que las personas manipulen pescado (es culturalmente inapropiada), o si la gente simplemente no quiere tener una empresa pesquera (es totalmente inapropiada).

Cuando se examina qué tan culturalmente apropiada es una meta, es particularmente importante enfocarse en todos los elementos de la sociedad de modo que se tomen en consideración todas las necesidades y deseos de todos los subgrupos de la comunidad (por ejemplo, castas pobres, mujeres, religiones minoritarias).

### **Anote los detalles relativos a las actividades**

Una vez que haya desarrollado sus actividades, es útil anotar los detalles sobre las mismas de modo que tanto usted como los demás miembros del equipo de proyecto tengan un entendimiento claro de los motivos y de la forma en la que se llevarán a cabo. Alguna de la información que es útil anotar para cada actividad incluye:

- *¿Por qué se llevará a cabo esta actividad?* Explique la forma en que esta actividad se vincula a la meta.
- *¿Cómo se llevará a cabo la actividad?* Enumere las tareas que se deben completar para llevar a cabo la actividad.
- *¿Quién es responsable por la actividad?* Enumere a todas las personas responsables de llevar a cabo esta actividad.
- *¿Cuándo se llevará a cabo la actividad?* Describa la fecha designada para completar las tareas de la actividad.
- *¿Dónde se llevará a cabo la actividad?* Describa el sitio dónde se llevará a cabo la actividad.
- *Supuestos subyacentes.* Enumere cualquier supuesto que esté detrás de la actividad.
- *Prerrequisitos.* Enumere las tareas y eventos que deben ocurrir antes de que la actividad pueda llevarse a cabo.

**Parque Nacional Karimara - Plan de manejo**

**Meta 1. Demanda de ingreso corriente de los hogares:** A fines del tercer año del proyecto, proporcionar un 20% del ingreso bruto de las cuotas de entrada al Parque a las 7 comunidades que circundan al Parque Nacional Karimara (el desembolso a los Comités de Conservación y Desarrollo Comunitario (CDC) se llevará a cabo con base en el conteo per capita).

**Factor en el Modelo conceptual al que está dirigida la meta:** Demanda de ingreso corriente

**Supuesto del proyecto:** 1) Durante las visitas iniciales del equipo del proyecto a las comunidades que limitan con el Parque Nacional, las discusiones revelaron que su necesidad de ingreso corriente era uno de los principales factores que ocasiona que mantengan grandes rebaños de ganado, una de las mayores amenazas contra la vida silvestre del parque. 2) El parque genera actualmente ingresos substanciales de los turistas nacionales y extranjeros que vienen a ver la vida silvestre del parque. 3) Los miembros de la comunidad están conscientes de las grandes cantidades de dinero que se están generando. 4) El gobierno nacional está llevando a cabo actualmente una serie de iniciativas para devolver el control de los asuntos locales del ámbito nacional al ámbito local. 5) Por lo tanto, el personal del proyecto ha decidido afectar la demanda local de ingreso corriente proporcionando ingresos, compartiendo los fondos generados por el turismo del Parque Nacional con las comunidades.

**Supuestos subyacentes:** 1) 20% del ingreso bruto derivado del parque sería suficiente para motivar a los miembros de la comunidad a que protejan el parque. Los fondos serán transferidos oportunamente de las cuentas del Servicio Nacional de Parques a las cuentas de la comunidad. 2) Las comunidades aceptan que los CDC reciban, manejen y utilicen el dinero. 3) Las comunidades utilizarán el dinero de manera equitativa y sensata.

---

**Actividad:** Producir un acuerdo para repartir los ingresos: Producir un acuerdo oficial de gobierno que permita a las comunidades compartir los ingresos generados por los parques nacionales y que otorgue al Servicio Nacional de Parques la autoridad para manejar tales acuerdos.

**¿Por qué se llevará a cabo esta actividad?** Para que las comunidades puedan recibir ingresos generados por los parques nacionales se debe promulgar una legislación que permita este tipo de acuerdo de repartición de ingresos.

**¿Cómo se llevará a cabo esta actividad?** El Servicio Nacional de Parques (SNP) negociará con los ministerios de turismo y recursos naturales.

**¿Quién será responsable por esta actividad?** El Director del SNP.

**¿Dónde se llevará a cabo esta actividad?** En las oficinas centrales del SNP en la ciudad capital.

**¿Cuándo se llevará a cabo esta actividad?** A fines del primer año del proyecto.

**Supuestos:** 1) Existe apoyo para este tipo de legislación en el Gobierno Nacional. 2) La aprobación de esta legislación será relativamente fácil.

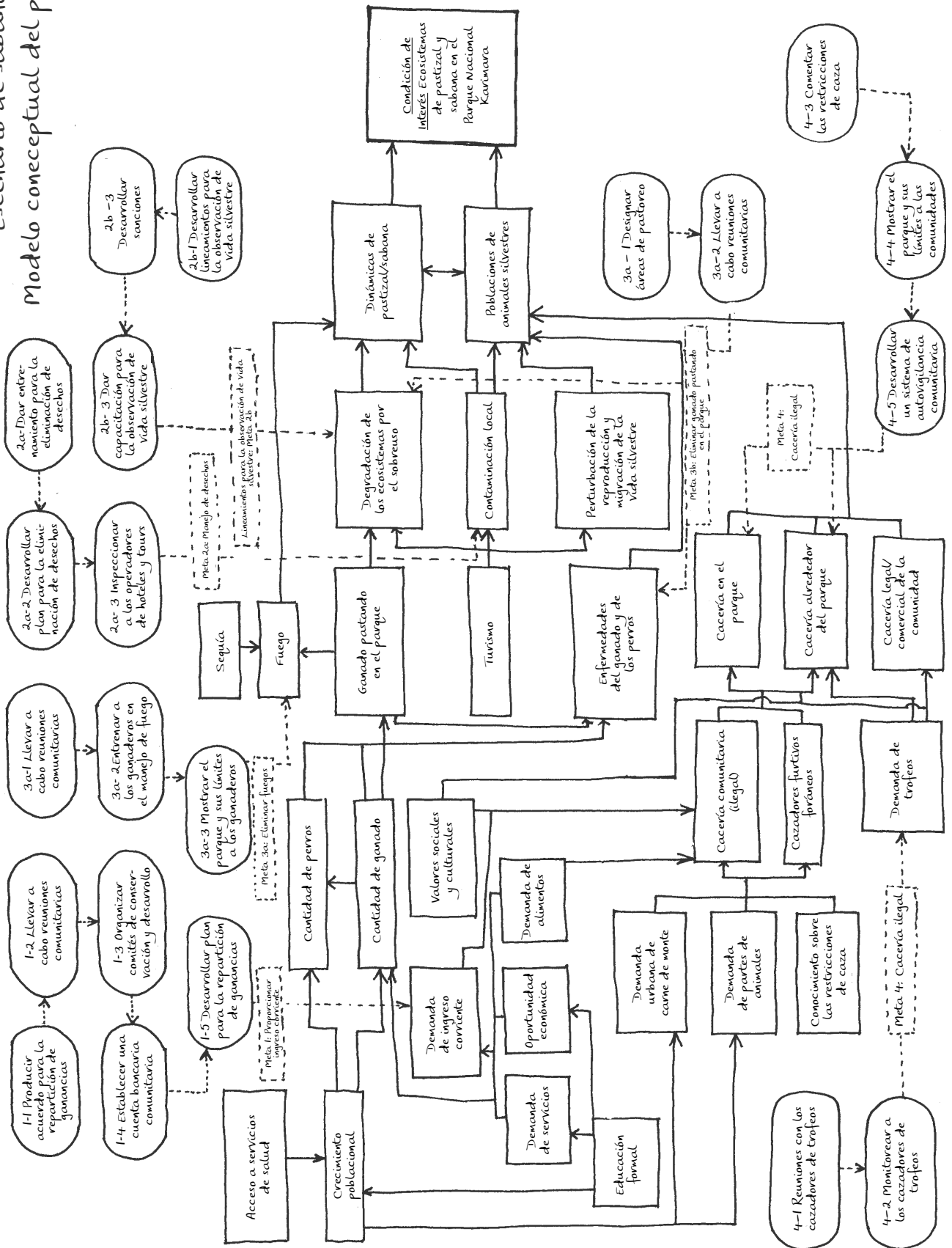
**Prerrequisitos:** Que el Director del SNP se ponga en contacto con los funcionarios de gobierno.

La información completa sobre una actividad del Escenario de sabana se muestra en la ilustración anterior.

***Repita el procedimiento para las demás metas***

Una vez que haya desarrollado las actividades para su primera meta debe repetir el procedimiento para el resto de sus metas. La redacción de todos los detalles para tres o cuatro metas puede tomar mucho tiempo y esfuerzo. Sin embargo, es también sumamente importante. De otra manera ¿cómo podría usted saber cuáles intervenciones llevar a cabo y cómo y cuándo realizarlas? Es por esto que debe tomarse todo el tiempo necesario para pensar y planificar.

Escenario de sabana  
Modelo conceptual del proyecto

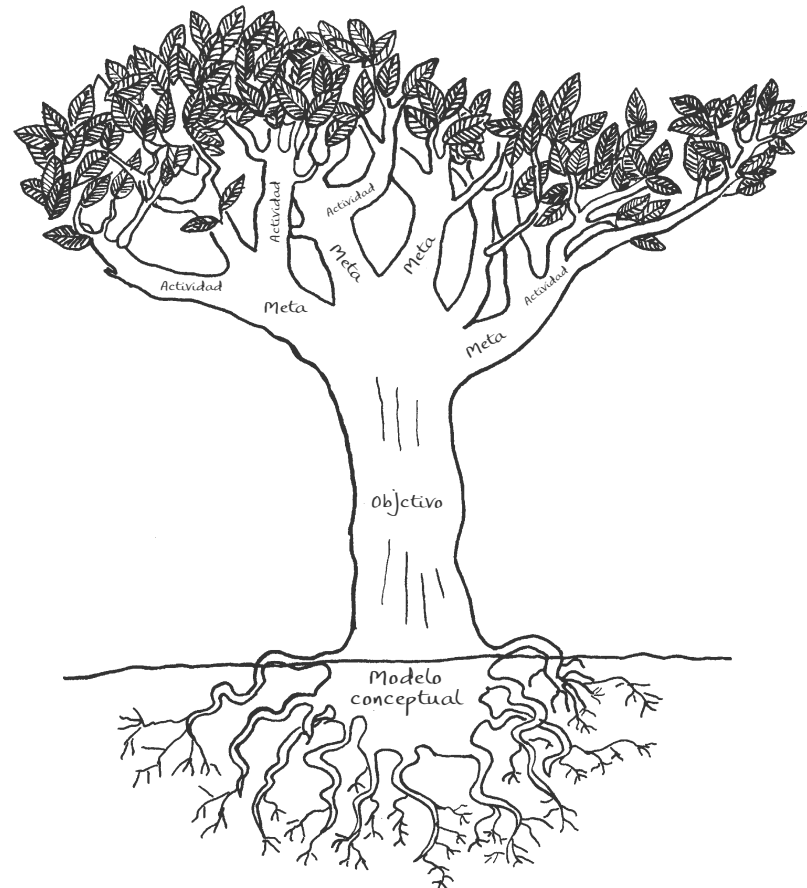


### ***Coloque las actividades en su modelo conceptual***

Una vez que haya desarrollado actividades para todas sus metas, es tiempo de volver a revisar su Modelo conceptual inicial. ¿Se acuerda del modelo al que le dedicó tanto tiempo en el capítulo 3? Como ya dijimos en el capítulo 3, su Modelo conceptual del proyecto no estará completo hasta que no haya demostrado la forma en la que usted anticipa que las actividades del proyecto entrarán dentro del modelo e influirán sobre ciertos factores y amenazas para finalmente conducir a un cambio en la condición deseada.

Para cada factor que haya designado en sus metas añada las actividades que ha desarrollado. Es posible que desee incluir sus actividades en el modelo utilizando otras formas geométricas, por ejemplo óvalos. Si el efecto directo sobre el factor no está muy claro, usted puede incluir factores adicionales que hagan la conexión más explícita. Estos factores adicionales deben introducirse al modelo utilizando rectángulos, ya que no se trata de actividades sino de simples extensiones del Modelo conceptual.

Utilizando el ejemplo de nuestro Escenario de sabana, el Modelo conceptual final del proyecto se muestra en la página anterior. El proceso de colocar su plan de manejo dentro del Modelo conceptual es muy importante. Como se ilustra en el árbol de abajo, el diseño exitoso de un proyecto depende completamente del entendimiento de una serie de vínculos precisos y específicos: entre el Modelo conceptual y los objetivos del proyecto, entre los objetivos y las metas, y entre las metas y las actividades.



CRONOGRAMA DE MONITOREO DEL PROYECTO - PARQUE NACIONAL KARIMARA							
Tarea de monitoreo	Año del proyecto Trimestre	1 1234	2 1234	3 1234	4 1234	5 1234	Personas responsables
<b>Objetivo:</b> Conservar los ecosistemas de pátizal y sabana del Parque Nacional Karimara							Coordinador del proyecto
<b>M1. Demanda de ingresos corrientes</b>							
-A1. Producir un acuerdo de repartición de ingresos		X	X				Coordinador del proyecto
-A2. Conducir reuniones comunitarias		X	X				Coordinador del proyecto
-A3. Organizar CDC				X			Coordinador del proyecto
-A4. Establecer cuentas bancarias comunitarias				X	X		Coordinador del proyecto
-A5. Desarrollar planes de repartición de ingresos				X	X		Coordinador del proyecto
<b>M2a. Manejo de desechos del turismo</b>							
-A1. Capacitación para el manejo de desechos			X	X	X	X	Asistente del proyecto
-A2. Desarrollo de planes de manejo de desechos		X					Asistente del proyecto
-A3. Inspección de operadores de hoteles y tours			X X	X X	X X		Inspector del parque
<b>M2b. Observación turística de vida silvestre</b>							
-A1. Desarrollar lineamientos para la observación de vida silvestre		X					Coordinador del proyecto
-A2. Desarrollar multas		X					Coordinador del proyecto
-A3. Dar capacitación para la observación de vida silvestre		X	X	X	X	X	Coordinador del proyecto
<b>M3a. Eliminar fuegos incontrolados</b>							
-A1. Conducir reuniones comunitarias para explicar los beneficios		X	X	X	X	X	Coordinador del proyecto
-A2. Capacitar a los ganaderos en el manejo de fuego		X					Coordinador del proyecto
-A3. Mostrar el parque y sus límites a los ganaderos		X					Coordinador del proyecto
<b>M3b. Pastoreo de ganado dentro del parque</b>							
-A1. Designar áreas de pastoreo		X					Asistente del proyecto
-A2. Conducir reuniones comunitarias para explicar los límites		X	X	X	X	X	Coordinador del proyecto
<b>M4. Reducir la cacería ilegal</b>							
-A1. Reunirse con los operadores de cacería de trofeos		X					Coordinador del proyecto
-A2. Monitorear la cacería deportiva		X					Coordinador del proyecto
-A3. Reunirse con las comunidades para discutir los asuntos		X	X	X	X	X	Coordinador del proyecto
-A4. Desarrollar un sistema de vigilancia comunitaria		X					Coordinador del proyecto

### Finalice el Plan de manejo

Quizás se haya dado cuenta al llenar su Plan de manejo de que para cada una de las metas usted tiene que crear una lista de tareas que deben llevarse a cabo. Cada actividad y las tareas que la componen deben asignarse a uno a más miembros del equipo de proyecto para que se completen en una fecha y lugar específicos. Cada tarea también debe ser pagada.

Frecuentemente es útil organizar estas tareas de diferentes maneras para subrayar distintos aspectos de la información. Una manera común de hacerlo es con un **cronograma** de proyecto. Un ejemplo de este tipo de cronograma para el Escenario de sabana se muestra arriba. Aunque la creación de este tipo de presentación requiere de mucho tiempo, ésta puede representar gráficamente las tareas que el proyecto necesita lograr

Una **cronograma** (también conocido como Gráfica de Gantt) es una gráfica de barras que enumera las principales actividades y tareas involucradas en el proyecto. También muestra la cantidad de tiempo que las diversas actividades deben supuestamente durar, así como la relación entre las distintas actividades.

a cada paso así como los pasos limitantes que pueden prevenir que el proyecto continúe avanzando.

Usted puede elaborar un cronograma para el proyecto completo o para equipos individuales o miembros del personal dentro del proyecto que muestren las responsabilidades de cada persona. Cada persona involucrada en el proyecto debe saber lo que tiene que hacer, así como dónde y cuándo lo tiene que hacer. Los administradores de proyectos también deben saber lo que cada miembro del personal está haciendo de forma que puedan hacer un uso eficiente de los recursos financieros y de personal, sin comprometerlos en exceso.

*Ejemplo de un presupuesto – Escenario de sabana, solamente año 1 del proyecto*

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
<b>Gastos</b>				
<i>M1. Demanda de ingresos corrientes</i>				
<b>Salarios</b>				
Coordinador de proyecto (salario)	días	50	40	2,000
Asistente de proyecto (salario)	días	35	40	1,400
Director del SNP (gastos)	días	10	10	100
<b>Viajes</b>				
A 7 comunidades	2 ida y vuelta por persona	15	14	210
A la capital del distrito	2 ida y vuelta por persona	35	14	490
<b>Provisiones</b>				
Cuadernos y rotafolios	1 juego	5	7	35
Subtotal para esta meta				
<i>M2a. Manejo de desechos del turismo</i>				
<b>Salarios</b>				
Coordinador de proyecto (salario)	días	50	20	1,000
Asistente de proyecto (salario)	días	35	30	1,050
Personal del parque	días	5	30	150
<b>Viajes</b>				
A los principales hoteles	2 ida y vuelta por persona	15	5	75
<b>Provisiones</b>				
Cuadernos y rotafolios	1 juego	5	5	25
Gastos de reuniones	1 reunión	50	5	250
Subtotal para esta meta				2,550
[Otras metas se dejaron fuera del ejemplo]				
<i>Gastos generales</i>				
<b>Salarios</b>				
Coordinador de proyecto (salario)	días	50	50	2,500
Asistente de proyecto (salario)	días	35	30	1,050
Contador	1 semana/mes	50	12	600
<b>Otros gastos</b>				
Renta de oficina	mes	100	12	1,200
Copiadora	mes	20	12	240
Correo	mes	15	12	180
Impresión	mes	20	12	240
Subtotal para gastos generales				6,010
<i>Total para los costos de proyecto</i>				12,795
<b>INGRESOS</b>				
Aportaciones de donantes				11,000
Contribución del Servicio de Parques				2,000
<b>INGRESOS TOTALES DEL PROYECTO</b>				<b>13,000</b>

También resulta útil crear un **presupuesto** para su proyecto. Hay muchas maneras de organizar los conceptos en su presupuesto y se debe usar un sistema que tenga sentido para usted. Una manera de organizarlo es bajo las metas de proyecto, como se muestra en el ejemplo anterior. Para cada meta se enumera el personal necesario, otros gastos en los que incurra el personal, como viajes u hospedaje y las provisiones y equipo que su personal requiera. También es necesario tener una sección separada para **gastos generales** que no puede asignarse a ninguna meta específica. Para cada concepto en la lista usted debe determinar las unidades que se usarán para medir la cantidad necesaria del mismo, el precio por unidad, y por último, el número de unidades que se necesitarán en el período de tiempo considerado en la tabla del presupuesto. Usted puede entonces multiplicar el número de unidades requeridas por el costo por unidad para obtener el costo total para ese concepto. Generalmente es una buena idea calcular el costo subtotal para cada meta así como el costo total del proyecto. Usted probablemente deseará comparar este costo contra su ingreso en el mismo período de tiempo para asegurarse de que su proyecto se mantiene financieramente estable.

Su cronograma y su presupuesto son herramientas muy útiles para ser usadas junto con su Modelo conceptual. En el desarrollo de su Plan de manejo usted debe seleccionar los factores de amenaza más importantes que deben abordarse. Sin embargo, en la creación del cronograma, usted puede darse cuenta de que para abordar uno o varios de esos factores se requiere del doble del personal que usted tiene actualmente. O en la elaboración del presupuesto usted puede encontrar que se requiere del triple del dinero con que usted cuenta actualmente para abordar los factores. Si esta situación ocurre, usted tiene básicamente tres opciones: (1) Buscar una manera más efectiva de usar el tiempo o más barata para abordar el factor, pero sin perder eficacia, (2) encontrar nuevas fuentes de dinero para contratar nuevo personal o para costear sus actividades, o (3) seleccionar un factor diferente que abordar. El mejor plan de manejo del mundo no funcionará si usted no tiene el personal o los fondos para llevarlo a cabo.

Un **presupuesto** es una tabla que delinea los gastos previstos para el proyecto.

Los **gastos generales** en este contexto se refieren a los conceptos que no se atribuyen directamente a ninguna de las metas del proyecto. Éstos incluyen conceptos como el tiempo que el personal toma para planificar el proyecto y los costos administrativos, como suministros de oficina y renta.

## Fuentes y lectura adicional

Existen varias referencias bibliográficas que describen los procedimientos para el diseño de proyectos los cuales son relativamente similares a algunas partes del procedimiento delineado en este capítulo. Entre ellas se encuentran:

GTZ (1990). *ZOPP: An Introduction to the Method*. Deutche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Frankfurt, Alemania. Una descripción del proceso de diseño de proyectos utilizado por la GTZ, una agencia alemana de desarrollo.

Larson, Patricia, y Dian Sesler Svendsen (1998). *Participatory Monitoring and Evaluation: A Practical Guide to Successful ICDPs*. Fondo Mundial para la Naturaleza, Washington, D.C. Una guía por pasos para desarrollar planes de trabajo para monitorear Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo (ICDPs, por sus siglas en inglés).

Lewis, James P. (1997). *Fundamentals of Project Management*. American Management Association, Washington, D.C. Una guía con enfoque empresarial para el desarrollo de proyectos.

USAID (1996). *Re-Engineering USAID NRM Programs in Africa*. Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), Washington, D.C. Un manual que describe el "enfoque de marco de trabajo de resultados" que está siendo desarrollado por la USAID para sus proyectos en el extranjero.