



Por fin ha logrado pasar por el ciclo completo del proyecto. Ha desarrollado un Modelo conceptual de proyecto, ha redactado e implementado un Plan de manejo y un Plan de monitoreo, ha analizado sus datos, y ha comunicado sus resultados a sus audiencias internas y externas. Después de todo ese arduo trabajo, lo más probable es que quiera sentarse y relajarse pensando que su trabajo está terminado. Pero espere un minuto. De cierta forma ya ha terminado, pero de otra apenas comienza.

En el primer capítulo dijimos que uno de los principios detrás de esta guía es el de aplicar el concepto de manejo adaptativo a los proyectos comunitarios de conservación y desarrollo. El manejo adaptativo cuenta con tres componentes: la comprobación de supuestos, la adaptación y el aprendizaje. En los pasos anteriores del ciclo del proyecto, usted estableció un marco de trabajo y obtuvo la información que le permitirá llevar a cabo un manejo adaptativo. Lo que resta ahora es

usar ese marco de trabajo y esa información para mejorar su proyecto y el conocimiento global. Para lograrlo, necesitará pasar por el ciclo muchas veces, cada vez probando nuevos supuestos, adaptando su proyecto de acuerdo a lo que ha aprendido y compartiendo los resultados con otras personas que se encuentran trabajando en proyectos de conservación y desarrollo. Este proceso de repetición de los pasos del ciclo de proyecto una y otra vez, cada vez acercándose más a su objetivo, se conoce como iteración.

Con la información que se presenta en este capítulo usted debe ser capaz de:

- Poner sus supuestos a prueba (Paso I1).
- Adaptar su proyecto con base en los resultados del monitoreo (Paso I2).
- Compartir lo que ha aprendido sobre su proyecto (Paso I3).

Ponga sus supuestos a prueba (Paso I1)

La elección de las actividades que decida llevar a cabo en el sitio del proyecto está basada en su experiencia y en una serie de supuestos. El primer componente del manejo adaptativo involucra la comprobación sistemática de sus supuestos para ver cuáles intervenciones funcionan, cuáles no y por qué. El proceso delineado en *Medidas de Éxito* está diseñado para proporcionarle un marco de trabajo que puede usar para probar estos supuestos.

Usar la información a lo largo de todos los pasos en el ciclo del proyecto

En este momento esperamos que usted ya haya comprendido que debe utilizar la información que ha acumulado a lo largo del ciclo del proyecto. En cada paso a lo largo del camino, usted debe examinar de manera crítica y sistemática lo que está haciendo (el contenido de su trabajo) y la forma en que lo lleva a cabo (el proceso de su trabajo). Por ejemplo, al desarrollar su Modelo conceptual hágase preguntas tales como:

- ¿Ilustra nuestro modelo las principales amenazas a la biodiversidad en el sitio del proyecto?
- ¿Es consistente nuestro modelo con la información obtenida de los interesados locales, los informantes clave y otras fuentes?
- ¿Tiene sentido nuestro modelo?
- ¿Hemos incluido a todos los interesados relevantes que se necesitan para desarrollar un modelo veraz?

De manera similar, cuando se encuentre diseñando su Plan de manejo, debe hacerse preguntas como:

- ¿Están vinculadas nuestras metas a los factores de amenaza clave en el modelo?
- ¿Cumplen nuestro objetivo, metas y actividades con los criterios apropiados?
- ¿Conducirá la implementación de nuestras actividades a la realización de las metas de nuestro proyecto, lo que a su vez conducirá a la realización del objetivo del proyecto?
- ¿Es factible nuestro Plan de manejo?

Finalmente, cuando se encuentre desarrollando su Plan de monitoreo, usted debe hacer preguntas como:

- ¿Es apropiada nuestra estrategia de monitoreo para lo que deseamos aprender?
- ¿Estamos utilizando los indicadores apropiados para un objetivo o meta dado?

- ¿Estamos usando los métodos apropiados para medir cada indicador?
- ¿Estamos usando los métodos más costo-efectivos para medir cada indicador?

El preguntar, y lo que es más importante, el contestar estas preguntas le dará una buena indicación sobre si su proyecto está funcionando o no.

Poner los supuestos a prueba

Al seguir el proceso delineado en *Medidas de Éxito*, usted también ha comprobado los supuestos subyacentes de su proyecto de manera experimental. Primero identificó los supuestos en su Modelo conceptual inicial, representados por los recuadros y flechas que muestran las relaciones causales entre los diferentes factores que afectan su condición de interés. Esos supuestos después se aclararon mejor en el Plan de manejo al definir cada meta. Después, se estableció el Plan de monitoreo para obtener los datos necesarios para probar los supuestos. La implementación de los planes de manejo y monitoreo debe haber generado esos datos. Finalmente, con el trabajo de análisis y comunicación se transformaron esos datos en información acerca de los supuestos.

Así que, ahora que ha realizado todo ese trabajo ¿qué es lo que ha encontrado?, ¿estaban correctos sus supuestos?, ¿estaban equivocados? O, ¿todavía no cuenta con suficiente información para estar seguro? En particular, dado que su proyecto fue diseñado bajo el enfoque de la Evaluación de Reducción de Amenazas (ERA) para reducir las amenazas a su condición de interés, usted debe considerar si es que ha tenido éxito en ese respecto. ¿Eran las amenazas que identificó en un principio importantes? ¿Tuvo éxito en reducir o eliminar su impacto? ¿Existen otras amenazas que se pasaron por alto o que no estaban presentes al inicio del proyecto, pero que ahora son importantes? En este momento, usted se debe tomar el tiempo necesario para revisar formalmente cada uno de los supuestos que hizo sobre cada amenaza que identificó y reflexionar acerca de estas preguntas.

Por ejemplo, en el Escenario de bosque tropical, en base a su evaluación de las condiciones locales del sitio, usted supuso inicialmente que los recolectores de mimbres que recibieran un 25 por ciento de incremento en su ingreso no continuarían utilizando métodos destructivos de cosecha. Sin embargo, su trabajo inicial de monitoreo muestra que aunque el ingreso familiar promedio a partir de la cosecha de mimbres se ha incrementado en un 32 por ciento, la mayoría de las familias continúan usando métodos destructivos. Está claro que los supuestos inherentes a su meta estaban equivocados.

Por otro lado, en el Escenario costero, usted estableció el supuesto de que al llevar a cabo reuniones con los miembros de la comunidad y trabajar con el Consejo de Ancianos, usted conseguiría que las personas respetaran y mantuvieran las áreas de santuario marino. Este

supuesto del proyecto también estaba basado en el supuesto fundamental de que los miembros de la comunidad respetarían las áreas de santuario una vez que hubieran aprendido acerca de ellas. En este caso, ambos supuestos parecen haber estado correctos, ya que los resultados de su monitoreo muestran que no hay incidentes de pesca por parte de los miembros de la comunidad dentro de las áreas de santuario.

Ambos ejemplos anteriores demuestran una manera relativamente informal de evaluar si sus metas iniciales eran suficientes para reducir significativamente las amenazas directas identificadas que afectan su condición de interés. Para evaluar su éxito en la resolución de amenazas de manera más sistemática, usted puede seguir el procedimiento para calcular el índice de ERA delineado en el siguiente recuadro. El índice de ERA puede usarse para medir el éxito en la reducción de amenazas en su proyecto con el paso del tiempo. También puede usarse para comparar su proyecto con proyectos en otros sitios (suponiendo que todos los grupos lo utilicen de la misma manera). Como se muestra en el ejemplo, el índice de ERA indica que aunque el equipo de proyecto ha logrado algunos éxitos en la resolución de amenazas externas como la cacería deportiva y el turismo, obtuvieron menos éxito en la resolución de amenazas internas como el pastoreo de ganado y la cacería comunitaria.

Para obtener más detalles sobre el Índice de ERA y cómo calcularlo para su proyecto, refiérase a la guía de Margoluis y Salafsky (2001), disponible en www.FOSonline.org

Calcular el Índice de ERA

Este ejemplo está basado en el Escenario de sabana.

1. *Revise su lista original de amenazas directas.* Repase la lista de amenazas directas a la biodiversidad en el sitio de su proyecto, que realizó cuando estaba diseñando su proyecto (vea la sección que trata de la identificación y jerarquización de amenazas en el capítulo 3). Algunos ejemplos de amenazas directas para el Escenario de sabana se presentan en la columna A de la tabla a continuación.
2. *Copie el rango de cada amenaza.* Anote el rango que le asignó a cada amenaza bajo los encabezados de Área, Intensidad y Urgencia (columnas B-D).
3. *Defina lo que la resolución completa de cada amenaza involucra.* Para cada amenaza, defina lo que debe suceder para que esa amenaza sea resuelta completamente, como se delinea en las explicaciones que siguen a la tabla. Al definir lo que se requiere para la resolución de la amenaza, trate de pensar acerca de las amenazas de la misma forma que lo hizo cuando realizó la jerarquización original y no según sus conocimientos actuales.
4. *Sume las calificaciones para los tres criterios.* Sume las columnas B-D para obtener el rango total que se muestra en la columna E.
5. *Determine el grado hasta el cual se ha resuelto la amenaza.* Al final del período de evaluación, trabaje con su equipo de proyecto para determinar hasta qué grado se ha resuelto cada amenaza. Estas evaluaciones pueden hacerse de manera cuantitativa o cualitativa, dependiendo del tipo de amenaza y de los datos disponibles. Como se muestra en la columna F, en cualquier caso la reducción de la amenaza debe expresarse como el porcentaje de cambio en la amenaza original identificada al inicio del proyecto.
6. *Calcule la calificación en bruto para cada amenaza.* Multiplique la puntuación total por el porcentaje para obtener la calificación en bruto para cada amenaza, como se muestra en la columna G.
7. *Calcule la calificación final del índice de la Evaluación de reducción de amenazas.* Sume todas las calificaciones en bruto de todas las amenazas y divida la cifra total entre el número total de puntuaciones posibles y multiplíquelo por 100 por ciento para obtener la calificación final del proyecto, como se muestra en la columna H.

A	B	C	D	E	F	G	H
Amenaza	Rango de área	Rango de intensidad	Rango de urgencia	Rango total	Resolución de la amenaza	Calificación en bruto	Índice de ERA
Cacería deportiva	2	2	3	7	80%	5.6	
Cazadores foráneos	4	4	5	13	50%	6.5	
Cacería comunitaria	3	3	4	10	10%	1.0	
Turismo	5	7	7	19	50%	9.5	
Fuego	6	5	2	13	30%	3.9	
Pastoreo de ganado	7	6	6	19	0%	0.0	
Enfermedades de ganado y de los perros	1	1	1	3	0%	0.0	
Total	28	28	28	84		26.5	32%

Explicación de las amenazas

Cacería deportiva: Cacería por parte de extranjeros adinerados en busca de animales trofeo; una reducción del 100 por ciento requiere de la ausencia completa de incidentes ilegales dentro del parque y las AMVS.

Cazadores foráneos: Cacería por parte de cazadores furtivos que cruzan la frontera desde países vecinos; una reducción del 100 por ciento requiere de la ausencia total de cacería ilegal dentro del parque.

Cacería comunitaria: Cacería por parte de los habitantes locales para su propio consumo; una reducción del 100 por ciento requiere de que no haya cacería en el parque y que los miembros de la comunidad se adhieran a los reglamentos de cacería de las AMVS.

Turismo: Degradación de recursos, perturbación de la vida silvestre y contaminación ocasionada por las visitas de los turistas; una reducción del 100 por ciento requiere que los operadores turísticos se adhieran a los lineamientos establecidos para la observación de vida silvestre y al uso de sistemas aprobados de eliminación de desechos.

Fuego: Fuegos iniciados por los residentes locales para promover el crecimiento de nuevos pastizales; una reducción del 100 por ciento requiere de la eliminación de fuegos inducidos por el hombre.

Pastoreo de ganado: Degradación de los hábitats de pastizal debido al pastoreo de ganado; una reducción del 100 por ciento requiere de la eliminación del pastoreo de ganado dentro de los límites del parque.

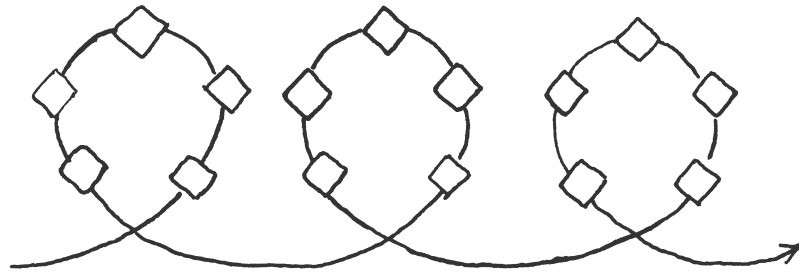
Enfermedades de ganado y de los perros: Transmisión de enfermedades de animales domésticos a animales silvestres; una reducción del 100 por ciento requiere de la eliminación del pastoreo de ganado dentro de los límites del parque.

Adapte su proyecto basándose en los resultados de su monitoreo (Paso I2)

Una vez que haya considerado formalmente sus supuestos, el segundo componente del manejo adaptativo es usar la información que se ha obtenido para adaptarse y mejorar su proyecto. Para lograrlo, debe revisar los pasos del ciclo del proyecto una y otra vez. Si se encuentra trabajando en un proyecto en curso, puede usar los pasos en el ciclo del proyecto con el fin de refinarlo y mejorarlo.

¿Comenzar de nuevo?

El manejo adaptativo trata fundamentalmente sobre la *iteración*. La iteración se refiere a la repetición de un proceso en una secuencia de pasos que lo conduzca sucesivamente más cerca de un resultado deseado.



Al usar esta palabra para describir el ciclo del proyecto, esperamos que quede claro que no estamos abogando por un estancamiento en un círculo vicioso. En su lugar, como se ilustra en el diagrama de arriba, esperamos que al revisar los diversos pasos del ciclo, usted también logre adelantar cada vez más. Cada iteración debe ayudarlo en su progreso hacia el logro de sus objetivos y metas.

La iteración involucra el uso de los resultados de su monitoreo para mejorar su proyecto. Al mirar los resultados, usted puede hallar que su proyecto está yendo como estaba planificado y que sólo se requieren pequeños cambios o adaptaciones para mantenerlo en buen camino. Por otra parte, usted puede hallar que las cosas no están yendo para nada como se esperaba y que se necesita hacer algunos cambios significativos. El grado hasta dónde debe retractarse paso a paso en el ciclo del proyecto y el grado en el que debe enfocarse a modificar sus resultados en cada paso, estará determinado por su análisis de los resultados del monitoreo.

Volviendo al Escenario de bosque tropical, después de darse cuenta de que los cosechadores continúan con sus comportamientos destructivos de cosecha a pesar de haber obtenido un incremento de 25 por ciento en su ingreso, usted puede preguntarse: "¿Qué sucedió?"

En este momento, tiene un par de opciones. Su primer impulso puede ser el de "pretender que los resultados de su monitoreo no surgieron y declarar la victoria en las demás partes". Aunque este paso puede ser muy tentador, al final no lo ayudará a lograr su objetivo. Su siguiente impulso puede ser el de "aducir que los datos no eran precisos o que el análisis fue muy superficial". Esto podría bien ser cierto. Usted debe pensar acerca de su trabajo de monitoreo y debe asegurarse de que está proporcionando datos veraces. Sin embargo, si su monitoreo y su análisis parecen estar bien, entonces es muy probable que se halla realizado un hallazgo significativo en cuanto al ingreso y la cosecha. Usted debe pedir a su equipo de proyecto que lleve a cabo un "cuidadoso escrutinio de sus hallazgos y creencias" y que "refina sus teorías y supuestos". En otras palabras, debe regresar a través de los pasos del ciclo del proyecto y ver dónde está el error.

Una posibilidad es que su Modelo conceptual de proyecto haya estado equivocado. Por ejemplo, usted puede haber pensado que los niveles de ingreso influirían sobre la manera en que las personas

Las citas entre comillas de esta sección se derivan de Renzi (1998).

valoran los recursos naturales y que por lo tanto un mayor ingreso conduciría a la cosecha sostenible. Sin embargo, al mirar los resultados del monitoreo puede darse el caso que un grupo pequeño de cosechadores que trabajaron con investigadores de la universidad en el desarrollo de prácticas de cosecha sostenibles hayan tenido una mayor inclinación a practicar la cosecha sostenible. Como resultado, usted concluye que además de incrementar el ingreso, puede ser que también sea necesario informar a las personas acerca de las técnicas de cosecha sostenible de modo que se modifique su comportamiento. Usted debe volver a su Plan de manejo y añadir un componente de capacitación que transmita a los cosechadores los resultados de los estudios sobre cosecha sostenible que se condujeron con el personal de la universidad.

O quizá su meta haya estado equivocada. Por ejemplo, usted puede haber pensado que un incremento del 25 por ciento en el ingreso era suficiente, cuando en realidad se requiere de un incremento del 50 por ciento para que las familias dejen de cosechar el mimbre de manera destructiva. De ser así, usted debe revisar la meta con base en el análisis de los datos sobre la relación entre el ingreso y el comportamiento de la cosecha. De acuerdo con sus análisis, ¿se vuelve más sostenible el comportamiento de cosecha al incrementarse los niveles de ingreso? ¿A qué nivel es donde ocurre el cambio en el comportamiento?

O quizá su supuesto sobre el proyecto era correcto pero otros factores contextuales en el mundo han cambiado. Por ejemplo, si los residentes de la aldea han perdido su principal fuente de ingreso debido a la caída en el precio de los productos agrícolas, entonces un incremento de un 25 por ciento no los compensaría adecuadamente por esa pérdida. Usted tendría entonces que idear una manera de incrementar el ingreso para compensar por las pérdidas agrícolas. O tendría que desarrollar una meta no relacionada con el ingreso para cambiar el factor “sobrecosecha de productos”, como sería el desarrollo de reglas para la cosecha y sistemas para aplicarlas.

O quizá su trabajo de monitoreo o análisis estaba equivocado. Por ejemplo, usted puede haber medido el ingreso usando un indicador sustituto, como la cantidad de arroz consumida por familia mensualmente. Pero quizá usted descubrió posteriormente que el consumo de arroz no es indicador sensible del ingreso y, por tanto, los resultados de su monitoreo están sesgados. Así que debe rediseñar su Plan de monitoreo y usar un mejor indicador para el ingreso.

Cualquiera que sea el problema, usted necesita encontrarlo y tratar de alterar su Plan de manejo para corregirlo. También deberá alterar su Plan de monitoreo para comprender los impactos de sus nuevas actividades. Si éstas funcionan ¡magnífico! Si no, entonces tendrá que revisar el ciclo del proyecto de nuevo para concebir nuevas ideas. Este proceso de iteración puede resultar muy difícil. Sin embargo, el trabajo de monitoreo que usted ha realizado debe servirle como guía para llevarlo a cabo.

Entrar al proceso del proyecto en distintos puntos del ciclo

Hemos redactado este libro para cubrir el diseño, manejo y monitoreo desde el inicio del proyecto. Hemos supuesto que usted necesita pasar por el proceso completo para elaborar su Plan de proyecto (Modelo conceptual del proyecto, Plan de manejo y Plan de monitoreo) desde los cimientos.

Sin embargo, el proceso presentado en este libro puede usarse casi tan fácilmente con un proyecto existente como con uno nuevo. Nos referimos a este proceso como *retroajuste*. Para retroajustar un proyecto existente, primero es necesario evaluar el trabajo que ya ha sido realizado. Quizá ya haya completado un plan de acción, un marco de trabajo logístico (o logframe), un análisis de amenazas o un mapa del proyecto. Si usted ya cuenta con cualquiera de estas piezas, tal vez desee desarrollar un Plan de proyecto con base en este trabajo previo.

Al hacerlo, usted encontrará que aunque algunas de las intervenciones previas tienen sentido, otras no lo tienen y deben discontinuarse. Además, es posible que tenga que adaptar estas piezas a su plan asegurándose de que son consistentes con los criterios para los objetivos, metas, actividades e indicadores que se delinean en esta guía. El propósito es usar el procedimiento presentado aquí para ayudarlo a pensar acerca de su proyecto de una manera estructurada que le permita desarrollar y monitorear intervenciones exitosas.

El proceso presentado en este libro puede incluso usarse para ayudarlo a entender o evaluar otros proyectos con los que usted no trabaja directamente. En este caso, el proceso puede usarse para proporcionar un marco de trabajo para organizar su revisión. Por ejemplo, usted podría desear esbozar un Modelo conceptual del proyecto en cuestión para obtener un entendimiento básico de lo que se intenta lograr: los supuestos de las personas que diseñaron el proyecto. Idealmente, usted debería realizar esta revisión en conjunto con el personal del proyecto y las partes interesadas locales; también puede ser una buena manera de introducirlos al uso de un planteamiento más sistemático para mejorar su proyecto.

Documente y comparta lo que ha aprendido acerca de su proyecto (Paso I3)

El componente final del manejo adaptativo involucra la documentación de lo que ha aprendido acerca de su proyecto para compartirlo con otras personas en la comunidad conservacionista y de desarrollo.

Promover el aprendizaje en su grupo

Los proyectos de conservación y desarrollo pueden tomar años o incluso décadas para demostrar su impacto. De muchas maneras, la conservación puede considerarse como un proceso perpetuo. En la mayoría de los casos, los proyectos de conservación necesitarán durar mucho más tiempo que el involucramiento de cualquier persona. Como resultado, es crucial que el trabajo que usted realice y el conocimiento que obtenga sean capturados en alguna forma de **conocimiento institucional**.

Al ir pasando por las etapas en el ciclo de su proyecto, usted tal vez quisiera considerar mantener registros cuidadosos de su trabajo. Estos registros deben demostrar claramente lo que usted ha aprendido en cada iteración del ciclo del proyecto: los supuestos que ha probado y sus resultados. Además, usted debería también documentar el proceso a través del cual llegó a las decisiones que tomó y los pasos que siguió para implementarlas.

Estos registros le permitirán a los demás miembros de su grupo aprender de su experiencia. Si usted no escribe estas observaciones, entonces el conocimiento que ha adquirido a través de tanto trabajo arduo se irá con usted cuando deje al grupo. Si, por el contrario, usted anota sus observaciones y las comunica a sus colegas, entonces ellos podrán beneficiarse en un futuro de las percepciones que usted ha compartido.

Al documentar los resultados de su proyecto, un error común es concentrarse solamente en los éxitos e ignorar o esconder los fracasos. El título de este libro es *Medidas de Éxito*, y ciertamente esperamos que al seguir el enfoque sistemático planteado en este libro, usted logrará el éxito de sus proyectos. Al mismo tiempo, sin embargo, creemos que no debe sentir la necesidad de ocultar las dificultades con las que se ha topado; tanto usted como otras personas frecuentemente aprenderán más de sus fracasos que de sus éxitos.

Si siempre estuviéramos cien por ciento seguros de que las actividades de un proyecto serán completamente exitosas, entonces no habría necesidad de diseñar y establecer un Plan de monitoreo. La clave para un proyecto verdaderamente exitoso yace en aprender de lo que se está haciendo, ya sea que funcione o no. Con esta experiencia, tanto usted como su grupo serán capaces de enfrentar nuevos y mayores retos en el futuro.

Mejorar el conocimiento global

Los proyectos de conservación y desarrollo no ocurren de manera aislada, sino que están afectados por los esfuerzos de conservación que se llevan a cabo en todo el mundo. Sería magnífico si al inicio de su proyecto usted pudiera beneficiarse del conocimiento de otras personas sobre la forma de desarrollar e implementar proyectos de conservación y desarrollo eficaces. Ahora que usted ya ha acumulado experiencias propias, es hora de devolver algo.

El **conocimiento institucional** se refiere al aprendizaje acumulado por un grupo. En general, este conocimiento ha sido capturado de alguna manera permanente, tal como un documento escrito o (en el caso de personas analfabetas) de una historia repetida como parte de una tradición oral.

Además de ayudar a mejorar su proyecto específico, el aprendizaje que usted ha experimentado puede mejorar el conocimiento de todo el mundo sobre la forma de desarrollar e implementar proyectos de conservación y desarrollo. Si usted ha completado el ciclo entero del proyecto, es seguro que ha aprendido algo a lo largo del camino. Escríbalo y compártalo con otras personas. Queremos aprender de sus experiencias.

Sugerencia para el proceso: Usted puede utilizar las distintas herramientas de comunicación presentadas en el capítulo 7 para alcanzar distintas audiencias.

Debido a una gran variedad de motivos, incluyendo la falta de tiempo o la creencia que nadie está realmente interesado, los que practican la conservación en todos los niveles, tienden a no compartir información acerca de sus proyectos con colegas que se encuentran trabajando en proyectos similares. Son muchos los retos a los que se enfrentan los que practican la conservación en todo el mundo, sin embargo, es sorprendente cuán similares son éstos en todas las regiones. Por lo tanto, es esencial que llevemos el proceso de aprendizaje más allá de nuestros proyectos específicos de modo que otros puedan aprender de nuestros éxitos y de nuestros errores. El manejo adaptativo debe iniciarse localmente, pero su mayor impacto es quizás la aplicación de lecciones locales a asuntos globales.

Algunos consejos finales

Quisiéramos terminar con algunos cuantos consejos acerca del uso del enfoque del manejo adaptativo a los proyectos de conservación y desarrollo.

Mantenga la flexibilidad y esté preparado para hacer cambios en su proyecto

En la mayoría de los proyectos de conservación, el trabajo nunca está terminado. Las condiciones cambiantes en el sitio y los resultados inesperados de las actividades de su proyecto significan que siempre debe estar preparado para responder a nuevas situaciones y mantener su proyecto en buen camino. La adaptación es un proceso constante. Para poder lograr los objetivos y metas de su proyecto, usted debe cambiar y modificar su Plan de proyecto continuamente de acuerdo a la información disponible.

La palabra operativa aquí es "cambiar". Si algo dentro de su proyecto no funciona ¡Cámbielo! Si no lo hace, es casi seguro que su proyecto no será exitoso. Todos los conceptos explicados en *Medidas de Éxito* –su Modelo Conceptual de Proyecto, su Plan de Manejo y su Plan de Monitoreo– pueden adaptarse. De hecho, lo exhortamos a que haga ajustes a su Plan de proyecto tan frecuentemente como sea necesario. El éxito es generalmente un blanco móvil. Usted se dará cuenta de que la única manera de lograrlo es siendo flexible y manteniéndose abierto al cambio.

Sea receptivo ante los resultados inesperados

Sin importar qué tan bien haya planeado su proyecto, éste casi nunca marchará exactamente como usted quisiera. Esta incertidumbre no es necesariamente un detrimento. De muchas maneras, los resultados más interesantes –los hallazgos que lo conducirán a los verdaderos adelantos en entendimiento– son aquellos que no esperaba. Sin embargo, sólo se beneficiará de aquellos resultados inesperados si está dispuesto a buscarlos, aprender y actuar en base a ellos. Tomando prestada una frase de Albert Einstein, “la suerte favorece a las mentes preparadas”. La curiosidad genuina y el deseo de aprender tanto del éxito como del fracaso, al final fortalecerán sus habilidades como administrador de proyectos.

No espere a tener toda la información completa para entrar en acción

Sin importar qué tan bien desarrolle su Plan de monitoreo, éste nunca le proporcionará toda la información acerca de una situación dada. De hecho, hemos diseñado *Medidas de Éxito* para ayudarlo a recopilar sólo la información más esencial, no toda la información posible sobre su proyecto y el área de su proyecto. Por lo tanto, aunque en un mundo ideal usted contaría con toda la información necesaria para tomar una decisión con completa confianza, en el mundo real esto rara vez sucede.

El manejo de proyectos de conservación y desarrollo requiere que se tomen decisiones sin contar con toda la información. Se requiere que usted use su sentido común, sus experiencias pasadas, la información disponible y que haga el mejor trabajo posible. No se paralice con la indecisión. Haga la mejor elección posible, siga adelante con ella, monitoree los resultados y cambie su decisión de ser necesario.

Usted puede llevar a cabo un manejo adaptativo

Muchas personas que practican la conservación se sienten abrumadas por sus tareas administrativas o por la falta de conocimiento técnico para manejar sus proyectos de manera adaptativa. Sin embargo, creemos que usando las ideas y herramientas que se presentan en este libro, así como su sentido común, experiencias y arduo trabajo, usted podrá usar el manejo adaptativo para lograr el éxito de su proyecto. Esperamos que comparta con nosotros los resultados de sus proyectos.

Fuentes y lectura adicional

- Gunderson, Lance, C.S. Holling, y S.S. Light (1995). *Barriers and Bridges to the Renewal of Ecosystems and Institutions*: Columbia University Press, Nueva York, Nueva York. Un volumen con casos de estudio que exploran el manejo adaptativo en el contexto de la toma de decisiones sobre recursos naturales a escala de ecosistema.
- Lee, Kai N. (1993). *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*. Island Press, Washington, D.C. Una descripción de fácil y elocuente lectura sobre el manejo adaptativo.
- Margoluis, Richard y Nick Salafsky (2001). *Is Our Project Succeeding? A Guide to Threat Reduction Assessment for Conservation*. Biodiversity Support Program, Washington, D.C. (disponible en www.BSPonline.org o www.FOSonline.org) Una guía para el uso de la Evaluación de Reducción de Amenazas.
- Renzi, Mark (1998). *The Miner's Canary: Applying Multi-Disciplinary Monitoring and Evaluation to Integrated Conservation and Development Programs*. En *Measuring Conservation Impact: An Interdisciplinary Approach to Project Monitoring and Evaluation*. Biodiversity Support Program, Washington, D.C. Una buena discusión sobre el uso de los resultados del monitoreo en los proyectos de conservación y desarrollo.
- Salafsky, Nick, Richard Margoluis, y Kent Redford (2001). *Adaptive Management: A Tool for Conservation Practitioners*. Biodiversity Support Program, Washington, D.C. (disponible en www.BSPonline.org o www.FOSonline.org). Una discusión sobre algunos de los conceptos teóricos fundamentales de Medidas de Éxito.