

COALICIONES PARA LA CONSERVACIÓN DE ÁREAS PROTEGIDAS

GUÍA PARA SU EVALUACIÓN
Y FORTALECIMIENTO



Patrocinado por  **Mitsubishi International Corporation**
FOUNDATION

Serie *Recursos para el éxito*
Volumen 5

Esta serie reemplaza a *Recursos para el éxito. Un manual para organizaciones conservacionistas en América Latina y el Caribe* (1993), editado por Paquita Bath.

© 2005 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

ISBN: 1-886765-13-8

Diseño:	Jonathan Kerr
Edición:	Eva Vilarrubi/Fastlines (eva.vilarrubi@verizon.net)
Fotografías:	Portada: Halcón peregrino, México © The Nature Conservancy/Lmcbride; Cascada San Rafael, Ecuador © The Nature Conservancy/Greg Miller. Interior de portada y de contraportada: Bocas del Toro, Panamá © The Nature Conservancy/Nicole M. Balloffet.

Índice

Prefacio	5
Reconocimientos	7
Introducción	9
Formación de coaliciones para la conservación: Alianzas de múltiples interesados en América Latina	11
Herramienta de autoevaluación para coaliciones de conservación	25
Indicadores de rendimiento de la coalición	29
Apéndice: Pautas para el facilitador	53

Prefacio

Uno de los grandes retos a los que The Nature Conservancy (TNC) y sus organizaciones socias deben hacer frente es la necesidad de desarrollar un gran número de asociaciones de organizaciones conservacionistas fuertes y perdurables, capaces de producir un impacto más amplio. Esto es evidente si consideramos que TNC trabaja actualmente en asociación con aproximadamente 500 organizaciones en 30 países en América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico y Canadá. En los últimos años, TNC está participando y apoyando coaliciones formadas no sólo por organizaciones conservacionistas sino también por organizaciones de diversos sectores.

Por su parte, las coaliciones para la conservación enfrentan considerables retos que surgen de la asociación de organizaciones de diferentes culturas, sectores, niveles de poder, bases constitutivas, recursos financieros, estilos de liderazgo y propósito. Por esto, para lograr coaliciones fuertes y perdurables se requieren herramientas adecuadas además de un nivel apropiado de inversión. Por ejemplo, muchas coaliciones conservacionistas se han establecido para enfrentar los grandes desafíos resultantes de la Séptima Reunión de la Conferencia de las Partes del Convenio sobre Diversidad Biológica (COP7).

Durante COP7 (febrero de 2004), 188 gobiernos nacionales acordaron un Programa Global de Acción para las Áreas Protegidas (PGAAP) con el fin de apoyar el establecimiento de sistemas regionales y nacionales de áreas protegidas completos, ecológicamente representativos y administrados y financiados de manera efectiva. Se espera que esta meta se cumpla en el año 2010 para sistemas de áreas protegidas terrestres y en 2012 para los sistemas marinos.

TNC considera que las coaliciones conservacionistas son un mecanismo ideal para facilitar la

implementación del PGAAP y de otras iniciativas relacionadas con éste. Por lo tanto, a fin de apoyar las metas indicadas a nivel de país, por un lado TNC promueve la firma de acuerdos de Asociación para Apoyar la Implementación Nacional (*National Implementation Support Partnership*—NISP). Éstos son acuerdos firmados entre el gobierno y ONG conservacionistas nacionales e internacionales en los cuales se delinearán las acciones comunes que serán apoyadas por la coalición de organizaciones firmantes. Por otro lado, TNC apoya el desarrollo de herramientas que coadyuven el fortalecimiento de estas coaliciones.

Los acuerdos NISP han logrado el mayor incremento en el número de asociaciones en la historia de TNC. Mediante estos acuerdos, se han logrado establecer vínculos de colaboración para la conservación de la biodiversidad con más de 200 organizaciones en todo el mundo. Si los acuerdos NISP son exitosos, éste sería uno de los mayores avances, a nivel nacional, para proteger los parques nacionales y las áreas protegidas, tarea que sería muy difícil de realizar sin la participación de organizaciones que actúan a través de coaliciones.

A fin de continuar fortaleciendo las coaliciones conservacionistas, TNC está ampliando estratégicamente su caja de herramientas, la serie denominada *Recursos para el éxito*. La serie ha publicado ya cuatro herramientas importantes: *Autoevaluación institucional*, *Cuatro pilares de la sustentabilidad financiera*, *Planificación estratégica y financiera integrada* y *Manejo de los recursos humanos*. Ahora presentamos un nuevo volumen: *Coaliciones para la conservación. Una guía para su evaluación y fortalecimiento*.

Esta nueva herramienta contiene una metodología práctica, accesible y de fácil uso, para evaluar y delinear acciones a fin de fortalecer las coaliciones conservacionistas. Guía a los miembros

de la coalición para que éstos provean sus insumos para caracterizar la capacidad y efectividad de la coalición en forma objetiva y colectiva. Sobre esta base, los miembros de la coalición pueden identificar fortalezas y áreas que requieren modificación o mejoramiento. De esta manera, la coalición podrá cumplir de mejor manera con los objetivos de conservación para los cuales fue establecida.

Esperamos que esta nueva publicación contribuya a desarrollar el potencial total de la coalición de la que su organización es parte y que luego puedan compartir sus experiencias con otros a fin de que sus prácticas tengan un impacto global en la conservación.

Departamento de Asuntos Externos
The Nature Conservancy

Reconocimientos

El manual *Coaliciones para la conservación: Guía para su evaluación y fortalecimiento* fue preparado y revisado por la comunidad de aprendizaje “Coaliciones para la Conservación” establecida para este efecto en el sitio Web de la Alianza para el Desarrollo Institucional “Fortaleza”¹ (www.fortalezaonline.org). Los miembros de la comunidad trabajaron sobre la base del borrador inicial preparado por el Proyecto de Coaliciones de The Nature Conservancy e incluyeron a especialistas en desarrollo institucional y aprendizaje en el sector de conservación, provenientes de diversas instituciones:

- Francisco Padrón, Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC), www.imacmexico.org
- Joanna Messing, NESST, Chile, www.nesst.org
- Marcia Brown, Foundations for Success (FOS), Estados Unidos, www.fosonline.org
- Marlon Flores, The Nature Conservancy (TNC), Estados Unidos, www.nature.org
- Paul Fervoy, Fundación Acceso, Costa Rica, www.acceso.or.cr

Queremos agradecer a las siguientes personas por su contribución al desarrollo del proyecto y de esta herramienta: Richard Devine, Marlon Flores, Larry Fisher, Tawny Roberts, Vance Russell, Jenny Ericson, Franklin Paniagua (consultor) y Lynette Brooks. Asimismo, agradecemos al personal de las diferentes comunidades locales y organizaciones miembros de las cinco coaliciones de los parques nacionales y reservas, abajo indicadas, que participaron en el Proyecto entre los años 2000 y 2004, y

a las Unidades Operativas de TNC en los respectivos países. La experiencia del proyecto enriqueció el desarrollo de esta herramienta.

- Pronatura Noreste y la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) en la Reserva Laguna Madre (México).
- PROARCA, ADESBO, ANCON, Autoridad Nacional Ambiental (ANAM) y el Instituto Panameño de Turismo (IPAT) en el Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (PNMIB), en la Provincia de Bocas del Toro (Panamá).
- Pronaturaleza y SINANPE en la Reserva Nacional Pacaya-Samiria (Perú).
- EcoNatura y el Instituto Nacional de Parques (INPARQUES), Parque Nacional Canaima (Venezuela).
- SOS-Amazonia y el Instituto Brasileiro de Medio Ambiente (IBAMA) en el Parque Nacional Serra do Divisor (Brasil).

El Proyecto de Coaliciones y esta publicación han sido posibles gracias al generoso auspicio de la Fundación de la Corporación Internacional Mitsubishi.

Las opiniones aquí expresadas pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de The Nature Conservancy, FOS, NESST, IMAC, Acceso o de la Fundación Mitsubishi.

Para mayor información sobre proyectos de fortalecimiento institucional en el área de conservación de la biodiversidad o para proporcionar

1. La Alianza para el Desarrollo Institucional Fortaleza (www.fortalezaonline.org) ofrece recursos (productos, servicios y proveedores de servicios) de fortalecimiento institucional para diversos sectores del desarrollo sostenible (incluyendo conservación de biodiversidad). Además, promueve el intercambio de conocimiento a través de comunidades de aprendizaje que comparten experiencias en forma dinámica y productiva. Sus miembros incluyen organizaciones con sólida experiencia en el área de fortalecimiento institucional: Fundación Acceso (Costa Rica), PACT-Perú (Perú), la Fundación COMPROMISO (Argentina), Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación - IMAC, The Nature Conservancy (Estados Unidos), la Red de Información para el Tercer Sector-RITS (Brasil) y la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe - REDLAC.

comentarios sobre la presente publicación puede
ponerse en contacto con:

Brenda Bucheli, Directora Ejecutiva
Pact Perú (Punto Focal de Fortaleza en Perú)
www.pactperu.org
bbucheli@pact.org.pe
Teléfono: 511+ 2640505 / 2640083
Fax: 511+ 2641573

Alianza para el Fortalecimiento Institucional
“Fortaleza” www.fortalezaonline.org

Introducción

Desde hace más de una década, las áreas protegidas (AP) en América Latina han sido escenario del desarrollo de coaliciones de conservación. Esta nueva estrategia de conservación promueve la comunicación entre actores y la toma de decisiones conjunta a fin de mejorar el manejo de un AP y generar mayor impacto. En ellas, usualmente participan no sólo las agencias de gobierno y las organizaciones de conservación, sino también los grupos sociales y los entes privados interesados en el manejo y aprovechamiento de las áreas protegidas. La colaboración entre los diferentes actores es el eje fundamental de estas plataformas de conservación.

El propósito de este documento es ayudar a evaluar si la estrategia de manejo y las metas de conservación del AP pueden ser mejoradas a través de una coalición que consolide el trabajo de varias entidades o sectores que generalmente trabajan por separado. Hay muchos supuestos implícitos sobre la

relación entre una coalición que facilita la toma de decisiones participativa en el manejo y el impacto positivo a la conservación del AP. Sin embargo, en la realidad hay casos en que una coalición contribuye a mejorar el manejo de un AP y otros en los cuales, a pesar de invertir muchos recursos y tiempo, la coalición no logra mejorar el manejo del AP.

En general pensamos que las coaliciones pueden contribuir a la conservación, pero hay que definir la relación que existe entre el objetivo de la coalición, el manejo de una AP y la reducción de amenazas (ver figura 1).

Para que una coalición tenga éxito, debe existir un vínculo claro entre el objetivo (o los objetivos) de la coalición y el impacto deseado (ver figura 2).

En algunos casos, en el momento de formar la coalición basada en estos supuestos, ésta puede ser

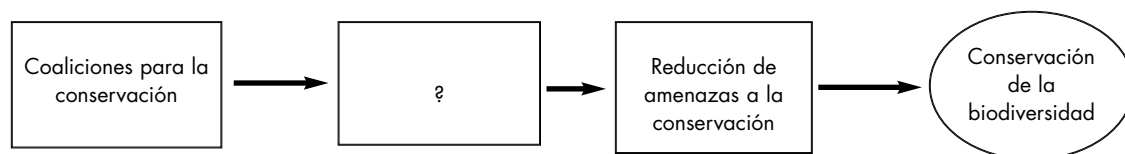


Figura 1

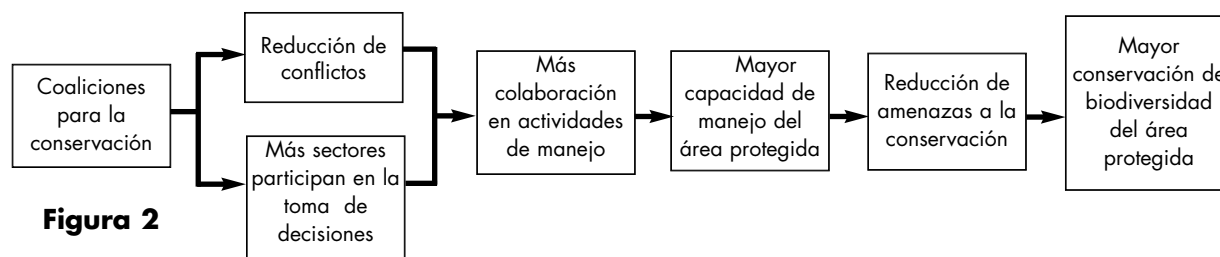


Figura 2

viable, pero en otros casos no. Por lo tanto, es muy importante entender qué supuestos y condiciones se deben cumplir a fin de que la coalición tenga éxito. Además, es preciso visualizar cuál es el valor agregado de trabajar en coalición, dentro de un proceso lógico.

Durante la elaboración de este documento se han utilizado muchas de las lecciones aprendidas durante la implementación del Proyecto “Coaliciones para la Conservación” financiado por la Fundación Internacional de la Corporación Mitsubishi.² Aquí ofrecemos herramientas para la formación y el fortalecimiento de las coaliciones. El documento consta de dos secciones. En la primera, se comparte un documento que describe la experiencia y los aprendizajes sobre coaliciones en América Latina presentado en el XXIII Congreso Internacional de LASA (Latin American Studies Association), del 6 al 8 de septiembre de 2001. Este documento en sí constituye

una guía para evaluar si la formación de una coalición es factible o no. En la segunda, se presenta la herramienta para la autoevaluación de coaliciones ya establecidas. Esta guía se elaboró con el objetivo de promover coaliciones más eficaces y, principalmente, apoyar el manejo de áreas protegidas y el logro de metas de la conservación. Finalmente, en el Apéndice se incluye una sección con recomendaciones (pautas) para lograr una facilitación eficiente de la autoevaluación.

Este documento está dirigido en primera instancia a las entidades gubernamentales y no gubernamentales que están considerando formar una coalición o a entidades que ya forman parte de una coalición. Además, el documento puede ser utilizado por otras organizaciones que trabajan en AP y zonas de amortiguamiento o, incluso, en otros sectores del desarrollo sostenible.

2. En el año 2000, TNC con apoyo financiero de la Fundación de la Corporación Internacional Mitsubishi inició el análisis del desarrollo de cinco coaliciones para la conservación. El proyecto incluyó actividades tales como asistencia técnica, análisis institucionales, apoyo a planes de fortalecimiento, talleres de capacitación y el desarrollo de la herramienta de “Autoevaluación de coaliciones”. Las diferentes experiencias (fortalezas y debilidades) del trabajo con estas coaliciones entre los años 2000 y 2003 han sido un gran insumo para el desarrollo de la herramienta de autoevaluación. Las cinco coaliciones meta del proyecto fueron: Reserva Laguna Madre (México), Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (PNMIB), en la Provincia de Bocas del Toro (Panamá), Reserva Nacional Pacaya-Samiria (Perú), Parque Nacional Canaima (Venezuela) y el Parque Nacional Serra do Divisor (Brasil).

Formación de coaliciones para la conservación: Alianzas de múltiples interesados en América Latina³

por Larry Fisher, Vance Russell y Jenny Ericson

Introducción

En todo el mundo se fomenta la formación de coaliciones de interesados múltiples con el objeto de abordar la creciente complejidad del manejo de los programas de conservación de la diversidad biológica. Los conservacionistas han reconocido el valor del trabajo con una amplia variedad de grupos de interesados — entidades de gobiernos nacionales y locales, científicos e instituciones de investigación, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas privadas — en la elaboración y mantenimiento de esas iniciativas de colaboración. La nueva cara de la conservación es tan diversa como las comunidades y las sociedades donde esos programas se asientan. Los directores de programas están estudiando nuevos métodos y estructuras organizacionales a medida que acometen las tareas exigentes de manejo de las cuencas hidrográficas, protección de hábitat únicos y amenazados y protección de la diversidad biológica del mundo.

La experiencia incipiente indica que la formación de nuevas coaliciones de interesados es una herramienta esencial para los profesionales de la conservación. Esas coaliciones pueden incorporar perspectivas diferentes y reunir las energías y los recursos de una amplia variedad de públicos. Las nuevas alianzas de interesados ofrecen un foro para la creación de una visión común y rectora acerca del uso del suelo y pueden prever y hacer frente a conflictos que suelen suscitarse en torno a la toma de decisiones sobre problemas de conservación y desarrollo. The Nature Conservancy (TNC) expresa la opinión de muchas organizaciones conservacionistas internacionales al reconocer que “la formación de coaliciones es una actividad obligatoria

y fundamentalmente necesaria para que cualquier proyecto de conservación tenga posibilidades realistas de rendir resultados satisfactorios en el largo plazo” (TNC, 1999). En The Nature Conservancy, la formación de coaliciones guarda estrecha relación con el marco institucional, Diseño para la Conservación, y se considera un mecanismo importante para el logro de resultados palpables a escala, por medio de un efecto multiplicador.

No obstante, la experiencia con grupos colaboradores sigue presentando claroscuros. Hay muchos partidarios pero también críticos estridentes de esos procesos y se ha hecho un escaso análisis objetivo o comparativo de la experiencia internacional con las coaliciones para la conservación. Ante los costos tremendos y las exigencias nuevas implícitas en esos métodos, muchos se preguntan qué beneficios palpables rinde la formación de coaliciones. Al decir de un analista que escribió sobre las coaliciones ambientales en Estados Unidos, “estos esfuerzos de colaboración no han transformado, exactamente, el paisaje del oeste. Son procesos lentos, tediosos y frágiles, que al parecer fracasan con la misma frecuencia con que rinden resultados exitosos y el status quo sigue firmemente en evidencia: aún se insta a los senadores a la eliminación de obstáculos para la explotación de los recursos naturales y llueven las demandas judiciales de carácter ambiental” (Jones, 1996). ¿Qué nos dice, entonces, la experiencia acerca de las contribuciones de las coaliciones y la forma en que esos métodos de colaboración se inscriben en una estrategia general de conservación de la diversidad biológica?

La tendencia creciente hacia la formación de coaliciones como componente clave del manejo de

3. Trabajo presentado en el XXIII Congreso Internacional de LASA (*Latin American Studies Association*), del 6 al 8 de setiembre de 2001, llevado a cabo en el Marriott Wardman Park Hotel, Washington, DC.

la conservación nos exige mayor reflexión y deliberación acerca de la facilitación de esos métodos. Muchas experiencias con coaliciones han sido más bien ad hoc, ejemplos aislados de organizaciones conservacionistas que se vuelcan a la colaboración en forma sumamente oportunista e instintiva. Si bien los estudios de caso de esos métodos van tornándose comunes en el ámbito internacional de la conservación, aún es limitado el caudal de análisis objetivo, reflexión crítica, capacitación organizada o evaluación sistemática de esta estrategia. Por consiguiente, este documento de introducción conceptual se presenta como medio de sintetización de las prácticas óptimas, planteamiento de temas de debate importantes y oferta de algunos recursos prácticos para reforzar la capacidad institucional de trabajo en este ámbito, más complejo, de instituciones múltiples.

Los esfuerzos para mejorar la comprensión de las coaliciones en apoyo de las metas de conservación

de la biodiversidad comenzaron como un esfuerzo colectivo de un reducido grupo de organizaciones, cada una de ellas activamente involucrada en coaliciones relacionadas con la conservación — estimulando su desarrollo y administrando programas clave en los cuales las coaliciones son un rasgo central. Este grupo también ha dedicado una cuota considerable de energía al monitoreo de esas coaliciones y al análisis, comparación y síntesis de las lecciones extraídas de su experiencia y de la creciente bibliografía sobre los métodos de colaboración para la conservación. Un manual preliminar de estudios de casos, titulado *Formación de coaliciones para la conservación* (Russell y otros, 1999), fue preparado en 1999 y usado en la Semana Conservacionista bienal de The Nature Conservancy en junio de ese año. The Nature Conservancy, en colaboración con organizaciones socias en cinco países de América Latina y con apoyo de la Corporación Internacional Mitsubishi, emprendió un nuevo e importante programa con el fin de

Formación de coaliciones y conservación a escala de paisajes

La Reserva Nacional Pacaya Samiria, Perú, cubre más de 2 millones de hectáreas e incluye algunos de los ecosistemas de mayor prioridad en el hemisferio — especialmente el bosque inundado amazónico. Pacaya sirve de hogar al lobo del río, al manatí, al delfín rosado del río, al macaas, a casi una docena de especies de monos y a otras maravillas naturales. Además, cerca de 100.000 personas (50.000 que viven dentro de los límites de la Reserva y otras 50.000 en la zona de amortiguamiento cercana) dependen de la Reserva como fuente de pescado, caza, frutas, techo de paja y tierras para la agricultura.

En 1999 se inició un proceso de colaboración entre un grupo diverso de interesados, que representaban unas 10 organizaciones diferentes (que incluían ONG nacionales e internacionales y agencias gubernamentales) para desarrollar un marco conceptual, técnico y legal que regulara las actividades dentro de la reserva Pacaya Samiria. Las mismas instituciones que participaron en esta coalición proveyeron donantes que contribuyeron con los fondos necesarios para completar el proceso. El Instituto Nacional de Parques (INRENA) asumió el liderazgo mientras que organizaciones miembros clave tales como The Nature Conservancy y ProNaturaleza proveyeron el

empuje necesario para asegurar el proceso. El Plan Maestro de manejo de la reserva había sido completado anteriormente ese mismo año.

En Perú, se recomienda enfáticamente el proceso participativo en el manejo de las áreas protegidas. Sin embargo, todavía no se han establecido los mecanismos necesarios para llevar a cabo estos procesos. En las etapas iniciales del desarrollo del Plan Maestro de la Reserva Pacaya Samiria, se consultó extensamente a los grupos sociales de base y a los residentes locales. Se llevaron a cabo reuniones regionales para asegurarse de recibir comentarios y discutir las preocupaciones locales. Desgraciadamente, debido a la amplia magnitud del Plan y la multitud de asuntos presentados, muchos de éstos quedaron fuera del proceso. Desde que se completó el Plan se inició un segundo proceso de colaboración, esta vez a nivel de la comunidad. Se formó una segunda coalición para asistir a las comunidades en el desarrollo de planes de manejo de recursos naturales con base en la comunidad que se enfocan en ciertos objetivos identificados por las mismas comunidades. Además, el comité asesor de la coalición que había preparado el borrador del Plan Maestro está trabajando en una propuesta para diseminar el Plan entre los grupos locales.

desarrollar una metodología para la formación de coaliciones en América Latina.

¿Qué son las coaliciones?

Los esfuerzos hechos para fomentar una colaboración entre interesados con una amplia base han

dado por resultado una gran variedad de estructuras orgánicas. Si bien hemos optado por usar el término general de “coalicción” para describir esos grupos de colaboración, es importante reconocer que para describir esos procesos de colaboración y participación se usan muchos términos, de alguna manera intercambiables y con variadas defini-

Redes de coaliciones en América Latina

La Red Latinoamericana de Coaliciones Ambientales (RLCA) es una red de profesionales interesados en formar y mantener coaliciones de amplia base para la conservación de la biodiversidad, las cuencas de agua fresca y el manejo de los recursos naturales. Su principal objetivo es desarrollar y fortalecer coaliciones de múltiples interesados que apoyan las metas de conservación de la biodiversidad. Un sitio Web (www.coaliciones.20m.com)⁴ provee un foro electrónico para intercambiar experiencias, disseminar información (por ejemplo, publicaciones, capacitación, eventos y estudios de caso), debatir sobre asuntos clave y desarrollar la capacidad por medio del análisis de estudios de caso y mejores prácticas.

Esta Red fue creada durante la VI Semana Conservacionista de The Nature Conservancy (CTW) en junio de 2001 como vehículo para el aprendizaje continuo, y su membresía está abierta a todos los interesados. En el sitio Web se puede encontrar una lista con los miembros actuales.

CTW 2001 fue la segunda oportunidad en la cual los profesionales de la conservación de América Latina se reunieron para compartir sus experiencias sobre coaliciones. Esta oportunidad le permitió al grupo actualizar los materiales de aprendizaje anteriores a partir de nuevas experiencias. Las principales metas del taller de CTW y de la siguiente edición de los materiales de referencia fueron:

- Documentar experiencias emergentes y lecciones aprendidas en lo relacionado con la formación de coaliciones en el contexto de la conservación de la biodiversidad;
- Desafiar algunos de los supuestos existentes y desarrollar un marco analítico para examinar el uso de coaliciones y acercamientos colaborativos a la conservación de la biodiversidad;

- Identificar las herramientas y las destrezas necesarias para formar y evaluar coaliciones relacionadas con la conservación; y
- Proveer materiales de aprendizaje efectivos para los eventos de capacitación en la formación de coaliciones.

RLCA está estrechamente alineada con los esfuerzos iniciados en 1999 por The Nature Conservancy y sus socios en colaboración con la Corporación Internacional Mitsubishi para desarrollar un acercamiento al desarrollo de coaliciones de múltiples interesados que apoyen las metas de conservación de la biodiversidad. El núcleo del programa gira en torno a una serie de estudios de caso con base en el sitio que se llevaron a cabo en los siguientes lugares:

- Parque Nacional Marino Isla Bastimentos, Bocas del Toro, Panamá
- Parque Nacional Serra do Divisor, Brasil
- Reserva Nacional Pacaya Samiria, Perú
- Parque Nacional Canaima, Venezuela
- Laguna Madre, México

Las raíces del programa de estudios de caso y de la red RLCA datan de setiembre de 1997, cuando profesionales de la conservación empezaron a enfocarse en el manejo de paisajes a gran escala y ecorregiones. En esa época, un grupo informal de colegas de organizaciones de conservación y desarrollo de América Latina y Estados Unidos (Biodiversity Support Program, The Nature Conservancy, World Wildlife Fund, World Resources Institute, Interamerican Foundation, Conservation International y Cornell University) formaron un grupo de trabajo para discutir la utilidad de coaliciones de múltiples interesados como vehículo para implementar las metas de conservación a gran escala.

4. En la actualidad se está reubicando a la RLCA dentro de la red Fortaleza (www.fortalezaonline.org) y se espera completar esta reubicación para mediados del 2005.

ciones, a saber: sociedades, alianzas, asociaciones, redes, consorcios, grupos de trabajo, federaciones y confederaciones. Con frecuencia, estos términos nacieron de idiomas locales y de historias en las cuales las palabras encierran significados singulares. Muchos términos usados para nombrar a los grupos de colaboración han sido escogidos, a menudo, para evitar connotaciones negativas (por ejemplo, en español el término “colaborador” puede tener significado positivo o negativo, dependiendo de su contexto).

Dada la variedad de términos y formas asumidos por esos grupos de colaboración, nos resistiremos a empujar en favor de la adopción de una definición o tipología limitativa, basada en la terminología. Ofrecemos aquí, en cambio, algunos rasgos clave que caracterizan a las coaliciones y analizamos algunas de sus numerosas formas y las funciones previstas en sus actividades.

Algunas características comunes a las coaliciones (aunque no exclusivas o universales), son:

- **Amplitud en la inclusión de interesados:** Muchas coaliciones son asociaciones público-privadas (gobierno-ONG) que facilitan una representación equilibrada de los puntos de vista de una entidad y de la comunidad. A menudo suelen ser “coaliciones de lo improbable” (Snow, 2000) — intentos deliberados de reunir grupos con puntos de vista muy distintos.
- **Orientación hacia la solución de problemas:** La mayoría de las coaliciones se concentra en decisiones o problemas concretos. Pueden estar basadas en un sitio (manejo de un área protegida), ser regionales (planificación ecorregional) o estar dedicadas a cuestiones de política (problemas de la tierra y sus usos). A menudo aparecen como respuesta a una crisis, a la inercia o a la incapacidad de la dependencia pública responsable para lograr los resultados deseados.
- **Integración de perspectivas:** Es frecuente la creación de coaliciones como medio para facilitar un análisis más integrado, multidisciplinario y multisectorial de la política pública o de problemas con base en un sitio. Se trata de intentos de abrir un foro en el cual sea posible la integración de varias disciplinas científicas, jurisdicciones estatales y perspectivas de ciudadanos.
- **Informalidad y flexibilidad:** También suelen formarse coaliciones como alternativas a procesos formales de adopción de decisiones administrativas o judiciales. La afiliación a muchas de ellas es voluntaria y por tiempo indeterminado, carecen de personería jurídica, promueven el liderazgo compartido y se adhieren al consenso como método principal para la toma de decisiones. Estos rasgos de flexibilidad y ausencia de obligatoriedad son especialmente importantes en los casos en que existe un nutrido historial de desconfianza entre los participantes.
- **Identidad compartida:** La mayoría de las coaliciones, cualquiera sea su origen, se forma fuera de la órbita de entidades ya existentes. Son no gubernamentales o extragubernamentales, y raros son los casos en que estén limitadas o definidas por una entidad individual — gubernamental o sin fines de lucro. Suele considerarse que su valor primordial reside en el hecho de que se encuentran fuera de la esfera de acción y más allá del control de cualquier organización.

Las coaliciones asumen muchas formas y por tal razón también es útil determinar medios para distinguir entre ellas. Las diferencias fundamentales obedecen a importantes razones históricas y funcionales y son útiles para comparar las coaliciones y extraer enseñanzas de la variedad de sus perfiles y experiencias. Como se ve a continuación, esos aspectos también pueden ayudar a la evaluación de la eficacia de las coaliciones:

- **Metas y objetivos:** Las coaliciones se forman para hacer frente a una variedad de problemas, algunas de ellas con espíritu de iniciativa y en carácter preliminar, otras con una actitud de reacción más pronunciada y como respuesta a una controversia o conflicto. Una coalición puede concentrarse en decisiones administrativas concretas, orientarse a la planificación para el manejo a largo plazo de áreas de conservación determinadas o dedicarse a cuestiones de políticas en amplia escala. Las coaliciones pueden poner sumo énfasis en la investigación, la educación o el manejo — y quizá se formen para cumplir cabalmente todas esas funciones. En su mayor parte, las coaliciones son de índole asesora y consultiva, pero hay muchos ejemplos de grupos de colaboración con poder para tomar decisiones investidos con autoridad institucional y mandato legal.

- **Tamaño y composición:** Las coaliciones presentan un cuadro muy variado en lo que atañe a su tamaño y al número y clase de sus integrantes. Algunas coaliciones están bajo el dominio de uno o más sectores (gobierno, ONG, académico o comunidades locales) y otras fomentan una representación más equilibrada de los interesados que las integran y, por supuesto, la participación en una coalición puede variar considerablemente con el paso del tiempo. En cualquier caso, la composición de un grupo de colaboración es importante para la definición de su visión y propósito, y para determinar su capacidad para el logro de sus objetivos.
- **Alcance geográfico:** Como se dijo líneas arriba, las coaliciones se extienden desde grupos muy localizados con base comunitaria hasta organizaciones dedicadas a áreas protegidas, cuencas hidrográficas, ecosistemas o ecorregiones más vastos. Los grupos de colaboración concentrados en cuestiones de políticas pueden ser nacionales o internacionales y muchas coaliciones tratan de superar las escalas geográficas trabajando al mismo tiempo con grupos basados en el sitio y con alianzas regionales más amplias.
- **Grado de formalidad:** Muchas coaliciones son voluntarias y admiten una considerable flexibilidad para la participación, sin una estructura formal de afiliación o liderazgo. En el otro extremo, las coaliciones pueden contar con representantes nombrados o elegidos que se desempeñan como tales durante períodos específicos y tienen asignadas funciones concretas. Las decisiones pueden adoptarse por métodos firmemente basados en el consenso o mediante distintas formas de votación.
- **Liderazgo y manejo:** Las coaliciones también difieren en cuanto a su modalidad de liderazgo (individual, institucional o ambas) y su cultura institucional. Si bien algunas cuentan con dirigentes individuales fuertes que orientan su desarrollo, en virtud de su naturaleza colaborativa muchas coaliciones se asientan sobre bases de liderazgo compartido y de manejo abierto y participativo.

Por qué es importante la formación de coaliciones

Durante las dos décadas anteriores, los esfuerzos de conservación de la diversidad biológica han pasado

con intensidad creciente de la concentración en especies y sitios determinados al énfasis en los ecosistemas. Este criterio ecorregional configura “portafolios de áreas de conservación” — especies nativas, comunidades naturales y sistemas ecológicos — como unidades de análisis y manejo (TNC, 2000a). De la misma forma, a medida que las organizaciones de conservación trasladan la ciencia de la conservación a la práctica, han ido reconociendo la enorme complejidad — ecológica, social y política — que presenta la implementación satisfactoria de programas de conservación de la diversidad biológica. Los conservacionistas han comprendido que su trabajo debe ubicarse dentro de una amplia variedad de intereses, problemas e instituciones, si han de lograrse sus objetivos. En estas circunstancias, las asociaciones de colaboración constituyen una forma obvia de integrar la diversidad de intereses y la variedad de aptitudes y recursos necesarios para que esos programas tengan éxito.

El movimiento hacia la formación de coaliciones en torno a los programas de manejo de la conservación nació del reconocimiento de esas tendencias generales y de varios factores asociados:

- **El manejo de la diversidad biológica supera los confines políticos e institucionales tradicionales.** Los programas de conservación exitosos deben encontrar formas de crear nuevas alianzas entre organismos gubernamentales locales y regionales, así como con organizaciones de servicio público, ONG, intereses comerciales y comunidades locales.
- **Una agencia no puede llevar a cabo sola este trabajo complejo y exigente.** En virtud de la escala y la complejidad del manejo de programas de conservación a escala de paisaje, se presupone que es necesaria la participación de una variedad de organizaciones y perspectivas para contar con una base científica firme, políticas públicas eficaces, buena capacidad de aplicación de las leyes, esfuerzos permanentes en materia educacional y una activa participación pública.
- **Reconocimiento de los distintos entornos sociales en los que se implementarán los programas de conservación.** Los escenarios de muchos programas comprenden comunidades tradicionales localizadas, colonos migrantes y asentamientos rurales y urbanos combinados, en los que se encuentra una variedad de tradiciones culturales,

Una entidad no puede llevar a cabo sola el trabajo de conservación: Laguna Madre

Pronatura del Noreste, una ONG responsable por la conservación de Laguna Madre, decidió que la única manera de llevar a cabo el trabajo de conservación a escala de paisaje de manera efectiva era trabajar con una coalición de ONG, agencias gubernamentales y comunidades. Laguna Madre, un área natural de 2.000 km² en el noreste de México y Texas, se encuentra aislada y remota; se extiende entre dos países con niveles económicos sumamente diferentes y contiene una gran variedad de hábitats terrestres, de manglar y marinos. En este momento, Pronatura está desarrollando una estrategia a largo plazo sobre cuál es la mejor manera de formar una coalición regional para la conservación, pero ya se ha asociado al Centro de Estudio de Políticas de Texas (*Texas Center for Policy Studies* — TCPS) en una coalición binacional que coordina los estudios científicos y el intercambio de información sobre el área protegida binacional. La formación de la coalición ha aumentado en gran medida el flujo de información, la colaboración en estudios de campo, el éxito en las actividades de recaudación de fondos y la toma de conciencia sobre la reserva.

Sus logros ya son numerosos. En mayo de 2001, 21 organizaciones de desarrollo sostenible y de conservación firmaron la Declaración Binacional de negociación sobre el agua entre Estados Unidos y México para promover el desarrollo sostenible y el uso equitativo del agua, así como exigir responsabilidad a los gobiernos de Estados Unidos y de México por el cumplimiento del acuerdo binacional sobre el agua. El Comité Asesor Binacional de la coalición, liderada por TCPS y Pronatura y cuyos miembros se localizan en Texas, Estados Unidos y México, está formada por organizaciones de políticas, conservación, gubernamentales y desarrollo sostenible. Esta coalición internacional también tiene un plan estratégico común entre sus participantes, planes de desarrollo sostenible y de análisis del uso del agua. En este entorno ecorregional y transfronterizo es imposible que una organización aislada realice el trabajo sola. En realidad, las coaliciones son necesarias tanto a nivel internacional como regional para llevar a cabo el trabajo necesario a fin de reducir las amenazas y alcanzar el desarrollo sostenible en Laguna Madre y en otras ecorregiones.

valores, normas y organizaciones sociales y niveles de educación. Las coaliciones pueden constituir medios eficaces para reunir esas perspectivas diversas con objeto de analizar problemas de uso del suelo, desarrollo y conservación.

- **Medios de combinación de recursos escasos — técnicos, humanos y financieros — con objeto de mejorar la implementación de programas.** Ni en las naciones industrializadas ni en los países de menor desarrollo puede una sola organización cubrir los costos de los programas de conservación de la diversidad biológica a largo plazo. Las coaliciones pueden mejorar la distribución y la coordinación de los esfuerzos entre sus integrantes de manera que sean complementarios y acumulativos y que puedan evitarse la duplicación.
- **Respuesta a la tendencia creciente hacia la descentralización y devolución de la autoridad a los gobiernos regionales y locales.** A escala internacional, el vuelco político hacia un mayor control local plantea nuevos desafíos y oportunidades a los directores de los programas de conservación. La

existencia de gobiernos locales más fuertes y de comunidades locales más involucradas representa una participación más directa de quienes están más próximos a los recursos y los hábitats críticos. Sin embargo, estas perspectivas más locales también pueden soslayar las consideraciones ambientales más amplias a escala regional o de paisaje y pueden, asimismo, tender a concentrarse en intereses económicos de más corto plazo.

Todas estas consideraciones sugieren que es necesario trabajar en escalas múltiples y con una variedad de agencias y organizaciones. Los programas ecorregionales eficaces han descubierto medios novedosos para vincular la conservación a nivel local y con base en un sitio con las metas más amplias de manejo a escala de paisaje. En general, este trabajo se lleva a cabo por medio de alianzas con una base amplia e incluye métodos basados en la comunidad y métodos institucionales.

¿Qué beneficios rinden las coaliciones?

Los argumentos en favor de los métodos de colaboración tienen un peso considerable. La inclusión de

una amplia variedad de puntos de vista de interesados puede abrir cauce a soluciones más creativas y pertinentes; los foros de colaboración pueden incorporar un conjunto de experiencias y perspectivas al proceso de toma de decisiones. Si los interesados sienten que su participación en las decisiones es más intensa, mayor será su compromiso para ponerlas en práctica y las coaliciones pueden ofrecer un mecanismo organizacional eficaz para mejorar la coordinación y la distribución (Gray, 1989).

En un plano más práctico, las coaliciones de base amplia rinden estos beneficios directos (Moeliono y Fisher, 1991):

- Mejor asistencia técnica para los socios y las comunidades;
- Una estructura de intercambio de aptitudes, conocimientos y experiencias;
- Fortalecimiento del marco y la capacidad de educación pública y apoyo respecto de cuestiones clave de políticas;
- Mejor coordinación de las actividades a fin de evitar la duplicación de esfuerzos, con lo cual se logra un impacto general mayor;
- Capacidad para abordar problemas importantes y complejos que no pueden resolverse necesariamente por medio de iniciativas basadas en el sitio y de raíz comunitaria;
- Mayor acceso a recursos financieros y humanos, incluida la capacidad de multiplicar la financiación y las contribuciones en especie de los participantes en la coalición.

¿Qué objeciones despiertan las coaliciones?

Si bien los métodos de colaboración cuentan con muchos defensores, hay escépticos que cuestionan si son apropiados o eficaces para el desarrollo de programas de conservación de la biodiversidad. Los críticos de las coaliciones con una base amplia han puesto en tela de juicio su relación con la forma tradicional de toma de las decisiones, basada en una entidad, y también han preguntado si esos grupos diferentes pueden, en realidad, arribar a decisiones mejores que tomen en consideración los intereses ambientales fundamentales. En evaluaciones recientes de las coaliciones de conservación se ha hecho hincapié en las siguientes preocupaciones generales acerca de estos métodos (McCloskey, 1994; Kenney, 2000):

- **Las instituciones públicas representan al “bien público” y son administradores más eficaces del medio ambiente.** Este supuesto refuerza el método convencional de adopción de decisiones basado en una entidad pública — conforme al concepto de que profesionales capacitados con una amplia perspectiva de las políticas públicas están en condiciones de adoptar decisiones más informadas, tomando en cuenta perspectivas científicas y aspectos de políticas y normativos, así como los beneficios para el mayor número posible de personas.
- **Para proteger el interés público es necesario un marco normativo estricto.** Se necesitan instituciones y mecanismos legales fuertes para determinar las políticas públicas, y también son decisivos para asegurar la aplicación de las normas y su acatamiento. Los críticos de los grupos de colaboración expresan preocupación ante el hecho de que pueda considerarse que éstos constituyen un reemplazo, más que un suplemento, de los organismos, las políticas y las leyes existentes.
- **Los procesos de colaboración pueden ser costosos y consumir mucho tiempo y pueden conducir a compromisos en torno al mínimo común denominador.** La participación del público exige cambios fundamentales de las prioridades y los métodos de las entidades, y puede absorber tiempo y recursos considerables que tendrían mejor uso aplicados a programas eficaces basados en el sitio. Además, debido a la diversidad de perspectivas públicas y de la variedad de niveles de conocimiento y educación, a menudo es imposible satisfacer a todos los interesados. El resultado final puede ser, simplemente, un compromiso que deja insatisfechos a todos y marginaliza las preocupaciones ambientales críticas.
- **Los puntos de vista con un fuerte contenido ambiental resultan comprometidos en los grupos de colaboración.** En situaciones donde pesan preocupaciones críticas de conservación de hábitat o especies, se plantea la cuestión relativa al grado de compromiso aceptable (es decir, entre los intereses de la conservación y los del desarrollo).
- **Existen muchas posibilidades de apropiación de los grupos de colaboración** (especialmente los que tienen una firme orientación comunitaria) por parte de fuerzas políticas y comerciales (partidarias del desarrollo) más fuertes. Puesto que muchos grupos de colaboración son locales y de asesoramiento, existen muchas oportunidades para que intereses poderosos influyan en las deci-

siones al más alto nivel, en desmedro de los esfuerzos de esas coaliciones localizadas. Suele haber pocas garantías de que las decisiones tomadas por estas coaliciones serán efectivamente aplicadas por las entidades gubernamentales o respetadas por los intereses comerciales.

- **La participación de múltiples organizaciones puede llevar a una mayor inseguridad en el manejo del proyecto.** Los procesos colaborativos pueden requerir que múltiples organizaciones aprueben las actividades de la coalición. Esta aprobación puede llevar a un aumento en el tiempo necesario para llevar a cabo los proyectos. En el largo plazo, sin embargo, las coaliciones pueden reducir el tiempo necesario en completar los proyectos si los participantes establecen un proceso expeditivo para sus actividades.

Michael McCloskey del Sierra Club, ha planteado esta prueba sintética a las coaliciones ambientales: “... sobre los promotores (de la colaboración) recae

la carga de la prueba de demostrar que su funcionamiento es posible y que pueden ser imparciales y dar participación a todos los interesados, especialmente cuando hay cuestiones amplias en juego; que pueden respetar la legitimidad de las entidades; que pueden ir más allá de los buenos sentimientos para ofrecer soluciones de manejo; y que se justifica el tiempo que consumen” (McCloskey, 1998). De hecho, las coaliciones ambientales eficaces deben demostrar que pueden ceñirse a los principios democráticos y fomentar la amplia participación pública de la ciudadanía, alcanzar resultados ambientales sólidos y prácticos y que son un complemento, o una alternativa, más eficiente y más eficaz para los métodos convencionales de las entidades públicas.

Elementos y atributos clave de las coaliciones exitosas

Existe un caudal considerable de pruebas demostrativas de que la colaboración eficaz no es fortuita ni

Elementos para el éxito: alianzas estratégicas

La Reserva de la Biosfera El Triunfo está ubicada en la parte central de la cordillera Sierra Madre en el estado de Chiapas, México. En 1990, el gobierno federal designó el área como Reserva de la Biosfera y en 1993 se la incluyó como parte de la Red Internacional de Biosferas en el Programa de la Biosfera y el Hombre patrocinado por la UNESCO. La reserva cubre un área de 119.177 hectáreas y está dividida en dos zonas de manejo: el área nuclear (25.343 hectáreas) y el área de amortiguamiento (93.834 hectáreas).

La complejidad de los problemas y los límites institucionales que enfrentan el Instituto Nacional de Ecología y el Instituto de Historia Natural, las organizaciones cuasi gubernamentales encargadas de administrar el sitio, han llevado a ambas a desarrollar alianzas estratégicas para alcanzar sus metas de conservación. Muchas de las estrategias propuestas para reducir las amenazas están más allá de las áreas de influencia de ambas instituciones y, como resultado, es necesaria la participación de varios grupos locales y de organizaciones nacionales e internacionales para el manejo de la conservación. Como ambas organizaciones formaron alianzas estratégicas, la creciente participación en la coalición de agencias gubernamentales, organizaciones de base,

instituciones de investigación y otros interesados se convirtió en un desafío debido a la disparidad entre objetivos, misiones e intereses de los grupos participantes. El asunto clave para la reserva era cómo guiar la participación de diferentes programas gubernamentales y de ONG y, a la vez, alentar la participación de comunidades locales para desarrollar un plan de manejo bien organizado y coherente. Los miembros de la coalición pudieron hacer frente a este desafío al formar un Consejo Técnico Asesor que incluyó interesados clave y que desarrolló un conjunto de planes de conservación comunes.

Ésta fue la primera vez en la historia del manejo de la conservación en Chiapas que se desarrollaron relaciones colaborativas exitosas entre agencias federales y estatales y ONG conservacionistas. El intercambio de información y las actividades colaborativas ayudaron al desarrollo de nuevas relaciones de trabajo entre todos los interesados activos. Sus logros incluyen la mejora en la recaudación de fondos, el manejo de los conflictos en la agricultura, la reducción de los incendios forestales, el establecimiento de un programa de cultivo sostenible de café y la mejora en la coordinación del manejo de la reserva.

universal (Cigler, 1994). Hay ciertos factores circunstanciales que tienden a favorecer el desarrollo de las alianzas y son decisivos para crear el entorno en el cual puede aparecer y prosperar la colaboración. Varios autores han concentrado su atención en identificar las condiciones previas más importantes para el establecimiento de iniciativas de manejo de la conservación por medio de la colaboración (Lee, 1993; Cigler, 1994; Cordova, 1997).

- **Existe un sentido compartido de crisis, tensión, necesidad u oportunidad:** Si bien la crisis suele ser el factor que precipita el desarrollo de grupos de colaboración, hay muchas otras causas dinámicas que reúnen a los interesados, que incluyen: la noción de una amenaza futura, un sentido de oportunidad para actuar ante un cambio inminente o la inercia institucional. Existe, por lo menos, el reconocimiento de un propósito común y de interdependencia entre los grupos interesados y la con-

Crisis de conservación por la construcción de represas en Bolivia y Argentina

En 1996, los gobiernos de Bolivia y Argentina propusieron construir tres represas: Cambarí, ubicada en el Río Grande de Tarija, con una superficie de 3.600 hectáreas; Arrazayal, en el Río Bermejo, con una superficie de 2.776 hectáreas y Las Pavas, también ubicada en el Río Bermejo, con una superficie de 2.974 hectáreas. La represa Cambarí se construiría en la Reserva Tariquía y la represa Las Pavas inundaría parte del Parque Nacional Baritú así como parte del corredor biológico situado entre la Reserva Tariquía y el Parque Nacional Baritú. La Reserva Nacional de Flora y Fauna Tariquía y la Reserva Biológica de la Cordillera de Sama están ubicadas en el estado de Tariquía en Bolivia, y el Parque Nacional Baritú se encuentra en la provincia de Salta, Argentina. La Reserva Tariquía, el Parque Nacional Baritú y la Reserva Sama están ubicados en lo que se conoce como la subcuenca norte, situada en la cuenca superior del Río Bermejo, que cubre un área aproximada de 25.000 kilómetros cuadrados. Si el área de la Reserva Tariquía, el área propuesta del corredor biológico en el sector boliviano y el tamaño de la Reserva de Sama (correspondiente a la zona de la cuenca) se toman en cuenta, el área protegida cubre aproximadamente 399.500 hectáreas. Esto representa el 36% del área de la subcuenca y es de una enorme importancia ecológica. Del lado argentino, el Parque Baritú representa el 5,18% de la subcuenca. Como consecuencia de la inundación, 350 residentes locales se verán obligados a cambiar de lugar de residencia.

Como resultado de impactos sociales y ambientales futuros, pero principalmente debido a los beneficios económicos inciertos para Bolivia en general y para la región de Tarija en particular, la opinión pública en el estado de Tarija se opone a la construcción de las represas. La coalición que

surgió en oposición a las represas tuvo la intención de operar a nivel nacional e internacional para persuadir a los gobiernos para que frenaran la construcción o, por lo menos, incluyeran pagos socioeconómicos y de conservación justos, informes de impactos ambientales y una representación apropiada en el comité binacional que encabezaba el proyecto de las represas. El Comité Cívico del Departamento de Tarija, Bolivia, lideró la coalición. Este Comité Cívico une instituciones de la sociedad civil en Tarija y es reconocido por los gobiernos local y nacional como la organización que representa la voz del pueblo en la región, ya que plantea los asuntos y presenta las quejas ante las agencias gubernamentales. Históricamente, en Bolivia, los comités cívicos son los organismos que presentan las peticiones regionales y son quienes se aseguran que los niveles más altos en la toma de decisiones reconozcan la legitimidad de los asuntos.

La crisis que surgió de los proyectos muestra cómo la reacción del público por medio de una coalición de base amplia puede influir en las acciones del gobierno que afectan en gran medida las áreas protegidas. Los esfuerzos de la coalición, junto con la falta de fondos que resultó de la crisis económica de la Argentina, tuvieron como consecuencia la suspensión de la construcción de la represa. La formación de la coalición también muestra la importancia de acciones tomadas a nivel de política para cambiar acciones que pueden negar completamente actividades de conservación locales. En otras palabras, las acciones de organizaciones conservacionistas locales efectivas podrían haber sido completamente en vano si la decisión de construir la represa, probablemente tomada en la capital del país y lejos de la esfera del área protegida, hubiera tenido lugar.

vicción de que su acción colectiva constituye el medio más eficaz para alcanzar una meta común.

- **Hay un liderazgo que promueve los procesos de colaboración:** En muchos casos aparece un “agente sincero”, un individuo o grupo de individuos digno de confianza, que ofrece una visión y la aptitud necesarias para un proceso de colaboración. En la mayoría de los casos, ese liderazgo es de origen interno — es decir que proviene de un participante o un grupo de participantes que percibe el valor de la reunión de interesados diversos. Sin embargo, en muchos casos documentados (especialmente cuando existe una larga historia de conflictos intensos) puede ser necesario identificar un facilitador o mediador externo que suministre los elementos catalizadores y la capacidad e inspire la confianza necesaria para fomentar un proceso de colaboración.
- **Políticas e instituciones de apoyo:** Con escasas excepciones, los grupos de colaboración eficaces generalmente prosperan en un entorno político y normativo propicio. Por esta razón puede observarse la aparición de grupos de colaboración en los sistemas democráticos que alientan la participación del público y cuyas instituciones brindan apoyo a la participación de base amplia o, por lo menos, la aceptan.
- **Poderes equilibrados:** En muchos casos, las dinámicas de poder desigual constituyen un obstáculo importante para la colaboración. Puede haber desequilibrios en el acceso de los interesados a los recursos y a las autoridades políticas y encargadas de tomar decisiones. Además, distintos grupos de interesados pueden sentir que no se encuentran en condiciones de participar, o que están en situación de desventaja, debido a sus antecedentes educacionales, su facilidad idiomática, la falta de representantes definidos o a consideraciones de su organización interna. Es, por cierto, más probable que los interesados se incorporen a los procesos de colaboración cuando sea posible mitigar esas diferencias de poder mediante una variedad de actividades preparatorias, consideraciones estructurales o estrategias del proceso.
- **Disponibilidad de recursos:** A menudo, el acceso a los recursos humanos y financieros constituye un factor clave en el desarrollo de las coaliciones. Además de los aspectos de liderazgo ya men-

cionados, el capital intelectual y el capital científico también son importantes para el establecimiento de los grupos de colaboración. El financiamiento (con frecuencia montos muy pequeños) puede constituir, a menudo, el catalizador o el incentivo inicial que ayuda a la incorporación de los interesados al proceso.

Hay, por cierto, circunstancias excepcionales en las que se han formado coaliciones en ausencia de las condiciones propicias. Sin embargo, también es cierto que, en conjunto, esos factores favorables son importantes porque crean el entorno apropiado en el cual puede desarrollarse un proceso de colaboración. Por consiguiente, son útiles para llevar a cabo una evaluación inicial con objeto de determinar el potencial de la colaboración en determinadas circunstancias.

Al considerar esos factores circunstanciales generales que favorecen el desarrollo de los grupos de colaboración, también buscamos las experiencias de programas que sugieran elementos comunes, o prácticas de manejo óptimas, que fomenten el éxito. Una vez más, esos elementos no son necesariamente absolutos o predictivos, pero representan un marco general para evaluar la salud y la eficacia de determinadas coaliciones (véase, entre otros, McNeely, 1995; Zube y Busch, 1995; Larson y otros, 1997; Margoluis y otros, 2000; Russell y otros, 1999; y Yaffee y Wondolleck, 2000):

- **Visión común:** La claridad de las metas y los objetivos de conservación ayuda a concentrar el trabajo de las coaliciones para que los participantes puedan aunar sus esfuerzos en torno a una agenda común. Suele ocurrir que las coaliciones, en efecto, se formen a partir de un proceso de visualización que identifica metas compartidas y define un propósito colectivo para ese esfuerzo. En cualquier caso, la temprana negociación y documentación de metas y objetivos puede constituir un proceso lento y trabajoso, pero en el largo plazo rinde sus frutos. Una visión clara brinda una nitidez de propósitos que orienta el trabajo de la coalición y ayuda a los interesados a definir su participación a lo largo del tiempo.
- **Perspectiva global y sistémica:** Las coaliciones pueden alcanzar objetivos muy concretos y abarcar un público más amplio si apoyan un programa integrado y sólidamente asentado en el

entorno. Una perspectiva más global establece el tono y el marco para una acción de colaboración, puesto que se considera importante una amplia variedad de puntos de vista.

- **Flexibilidad y sensibilidad:** Las coaliciones eficaces muestran a menudo un carácter sumamente oportunista y empresarial. Aceptan los cambios y responden a ellos adaptando rápidamente su agenda, incorporando nuevas actividades y métodos, fomentando las nuevas afiliaciones y modificando su estructura orgánica.
- **Compromiso a largo plazo:** Los programas de conservación de la diversidad biológica suponen, necesariamente, plazos y continuidad prolongados. Si bien las coaliciones no se forman con vista a su permanencia, una visión de largo plazo ayuda a definir una agenda más abarcadora y a colocar al grupo dentro de un marco de trabajo más amplio. El compromiso a largo plazo de un grupo nuclear de participantes es importante para el establecimiento de esta visión prolongada y para la consolidación del liderazgo y la continuidad del esfuerzo.
- **Buen nivel científico vinculado con un manejo adaptativo:** Las coaliciones eficaces mantienen un vínculo firme con las realidades del campo. Esto puede lograrse por medio de una caracterización y análisis iniciales sólidos, sumado a un método de manejo adaptativo y de aprendizaje por medio de la práctica que acepta el cambio como rasgo central de su manejo. Las buenas coaliciones usan cuidadosamente la información científica para planificar, monitorear y ajustar sus programas. Un compromiso con el estudio científico sólido y el monitoreo constante brinda la responsabilidad y el mecanismo de ajuste necesarios para mantener presentes de manera constante las metas en materia de diversidad biológica.
- **Participación y educación constantes del público:** Las coaliciones se forman como grupos representativos de interesados, pero, por supuesto, no pueden ser absolutamente inclusivas todo el tiempo. Las coaliciones eficaces encuentran formas de crear mayor conciencia y respaldo, más allá del grupo básico de participantes. Ofrecen distintas oportunidades de participación y reconocen la importancia de la educación del público en general, a través de los medios de

información, las escuelas locales, distintos grupos de trabajo y una variedad de actos y actividades.

- **Procesos simples e imparciales para la toma de decisiones:** Una característica común a los procesos de colaboración pareciera ser la de “mantenerlos simples”. A menudo, las coaliciones se forman como respuesta a una crisis o conflicto y con frecuencia se crean como alternativas a instituciones tradicionales. Por esta razón, muchas coaliciones se concentran en el establecimiento de procesos simples para la adopción de decisiones, que suelen ser más igualitarios y basados en el consenso. Asimismo, trabajan para clarificar las funciones y responsabilidades de los participantes, sin perder de vista el estilo de trabajo abierto, transparente y equitativo.
- **Beneficios claros y palpables:** La continuidad de las coaliciones depende, en gran medida, de su capacidad para atender a las necesidades de los participantes y obtener resultados palpables. Las coaliciones exitosas se juzgan por sus logros; cumplen con su propósito sólo si sirven a los intereses de sus integrantes en la resolución de conflictos existentes, considerando los intereses individuales y comunes de los participantes y, en definitiva, obteniendo efectos perceptibles en materia de conservación.
- **Núcleo de actores:** Es crítico desde el inicio crear un grupo núcleo de actores que mantenga y establezca la coalición ya que este grupo define la visión de la coalición y asegura que se logren sus metas. Un grupo nuclear efectivo también provee “liderazgo para los líderes” (algo que se ha descrito a veces como arrear gatos) y mantiene el impulso y equilibrio de la coalición.
- **Fortalezas complementarias:** Es fundamental poseer una diversidad de fortalezas organizacionales técnicas entre los miembros de la coalición a fin de encarar problemas complejos relacionados con la conservación. Las destrezas pueden variar entre diálogo de políticas, investigaciones biológicas, planificación de manejo, desarrollo comunitario y relaciones con otras organizaciones a nivel regional y nacional, para mencionar algunas. Es imposible que una organización sea efectiva en una base de destrezas tan amplia. Como resultado, las alianzas estratégicas que se forman en una coalición deben reflejar las destrezas necesarias para alcanzar las metas de conservación.

Estrategias y herramientas para el desarrollo de coaliciones eficaces

A medida que aumenta nuestro conocimiento de los elementos clave de los esfuerzos de colaboración exitosos, también hemos comenzado a identificar las aptitudes esenciales necesarias para el establecimiento y el mantenimiento de coaliciones eficaces. Las actividades de capacitación, entre ellas la Semana Conservacionista de TNC, y la elaboración de materiales didácticos apropiados, han sido esenciales para formar especialistas en conservación que estén en condiciones de establecer grupos de colaboración eficaces y de trabajar con ellos. Deben crearse oportunidades de especialización en los programas que se emprendan con cualquier grupo de trabajo colaborativo. He aquí las estrategias y herramientas que se consideran básicas para una buena práctica:

- **Análisis de los interesados y de la situación:** La realización de una evaluación preliminar minuciosa de los interesados y los problemas suele considerarse el primer paso en la planificación de un proceso de colaboración. Una noción clara de los distintos interesados y de sus perspectivas, posiciones, intereses, así como de sus relaciones con otros grupos, es invaluable en la concepción de un proceso apropiado de convocatoria y estructura de la coalición.
- **Compilación de información:** La información precisa, oportuna y accesible brinda a los participantes una comprensión común para la formación de juicios más fundamentados. La buena información ayuda a educar a los interesados acerca de los sistemas y los problemas y de los puntos de vista de otros grupos de interesados. La información también será decisiva para identificar y establecer criterios de negociación de acuerdos y para ofrecer referencias relativas al monitoreo, la evaluación y la adaptación de esos acuerdos.
- **Desarrollo de una visión común:** Una visión común brinda la amalgama que une a los participantes en torno a una meta y un proceso. Hay muchas formas creativas y estructuradas de reunir a interesados diferentes para la definición de un terreno común en el cual puedan actuar (por ejemplo, trabajos de diseño, reuniones de planificación estratégica, galerías de visión, conferencias de investigación).
- **Diseño de procesos:** Las coaliciones eficaces se fundan en buenos procesos. Los dirigentes de la coalición deben trabajar en la clarificación de las metas del proceso general, pero también para la definición de un itinerario común para las actividades clave y los puntos de decisión. El diseño de esos procesos de toma de decisiones definirá varios factores externos (por ejemplo, marcos jurídicos o institucionales, plazos institucionales) y diversas oportunidades de participación del público, que plantearán distintos niveles de participación y medios apropiados para informar al público en general.
- **Formación y mantenimiento de coaliciones:** Las coaliciones son organizaciones singulares que exigen cualidades especiales de liderazgo y desarrollo de aptitudes. Deben enriquecerse las destrezas básicas de manejo organizacional con aptitudes de capacitación en dinámicas de grupo, formación de equipos, facilitación, mediación y negociación. También es útil un conjunto de estrategias de participación pública y comunicación para ayudar al desarrollo de coaliciones productivas.
- **Evaluación, aprendizaje y adaptación:** El monitoreo y la evaluación brindan las herramientas para mantener las coaliciones encauzadas, tanto en lo que atañe a la consecución de un manejo ambiental sólido como a la atención de las distintas expectativas de los interesados participantes. El desarrollo de criterios sólidos de evaluación, los programas de monitoreo eficaz y la integración de este aprendizaje con la toma de decisiones son esenciales para evitar que la coalición y su agenda se desvíen de su finalidad.

Nuevos interrogantes

A medida que las coaliciones se tornan un rasgo más común de los programas de manejo de la conservación de la diversidad biológica y que son objeto de promoción y de críticas, se vuelve más importante su sometimiento a un análisis más minucioso y objetivo. Por medio de varios exámenes recientes se ha tratado de evaluar los impactos palpables de los grupos de colaboración y de determinar los elementos clave de las coaliciones ambientales exitosas (Kenney, 2000; Margoluis y otros, 2000; Yaffee y Wondollock, 2000). Algunas de estas evaluaciones se han basado en gran medida en estudios de casos para rendir sus conclusiones y muchas de éstas son ciertamente instructivas y ya fueron mencionadas en este trabajo.

Seguimos recurriendo a este material analítico existente al tiempo que estudiamos de manera más exhaustiva algunas cuestiones importantes relacionadas con los beneficios de las coaliciones, las condiciones más propicias para su evolución y los mejores medios para evaluar sus repercusiones. Las principales preguntas que queremos responder incluyen:

- ¿Cuáles son los impactos palpables relacionados con la conservación que se derivan de los esfuerzos de formación de coaliciones efectivas?
- ¿Qué condiciones favorecen el éxito de las coaliciones?
- ¿Qué alternativas eficaces existen para las coaliciones, y cuándo se debe hacer uso de las mismas?
- ¿Cuáles son los desafíos, los costos y los riesgos de las coaliciones?
- ¿Cuáles son los métodos apropiados para evaluar el éxito de las coaliciones?

Conclusiones

Mientras impulsamos la evolución de programas novedosos y atractivos, también debemos hacer una pausa para reflexionar acerca de nuestra práctica y nuestra experiencia y evitar ofrecer soluciones simplistas y mágicas. También debemos evitar la ortodoxia rasante que pareciera sostener que las coaliciones son los únicos medios apropiados para lograr los objetivos de la conservación. Al decir de Donald Snow, “las dos palabras con C (‘colaboración’ y ‘consenso’) han sido investidas con tal grado de santidad que cualquiera que rehúse abrazarlas es considerado un troglodita, un traidor, un enfermo mental o (Dios no lo permita) un purista ...” (Snow, 2000).

Al examinar los estudios de casos y la creciente bibliografía dedicada a las coaliciones ambientales hemos aprendido cuán importante es la comprensión cabal de las circunstancias y de los obstáculos. Las coaliciones funcionan cuando la oportunidad es apropiada, cuando se han definido claramente las metas y los procesos de decisión y, por cierto, cuando existen las condiciones previas esenciales para la colaboración.

Reconocemos que la formación de coaliciones puede ser uno de varios métodos, a menudo complementarios, para alcanzar los objetivos de la conservación (Yaffee y Wondolleck, 2000). La existen-

cia de instituciones públicas fuertes es esencial para definir programas, organizar procesos de participación pública, comunicar y validar decisiones fundamentales, implementar programas y vigilar el cumplimiento de las normas. La participación amplia del público y los derechos al cuestionamiento y la apelación son fundamentales para mantener la responsabilidad de las entidades y fomentar la educación constante, que es un elemento decisivo para el éxito de los esfuerzos de conservación. Finalmente, no debe restarse valor al papel de los estudios científicos independientes — la investigación básica y el monitoreo continuo son elementos esenciales para mantener las políticas y los programas dentro de su debido cauce.

Los métodos de colaboración ofrecen un nuevo cauce para la creación de responsabilidades mutuas entre quienes se ocupan de la conservación de la diversidad biológica. La participación de distintos interesados puede ayudar a la concentración en los problemas, a elevar el nivel de diálogo y a definir un sentido de propósito común que brinde los criterios necesarios para la evaluación de los programas. Esta responsabilidad más fuerte respeta la legitimidad de las entidades públicas aunque cuestione cada una de sus decisiones y acciones. Se reconoce que en el público hay diversas perspectivas que deben conocerse y considerarse a la hora de tomar decisiones sobre nuestro medio ambiente y se admite que no existen reemplazos para la buena base científica y las mediciones del desempeño que nos ayuden a evaluar, a aprender y a adaptar nuestras decisiones a los cambios en el medio ambiente

Literatura citada

Biodiversity Support Program, 2000. “Lessons from the Field: What Does it Take to Make Conservation Work?” Biodiversity Support Program, Washington, D.C.

Cigler, B. A., 1994. “Pre-Conditions for Multicommunity Collaboration”, en Beverly Cigler, Anicca Jansen, Vernon Ryan y Jack Stabler (eds.), *Toward an Understanding of Multicommunity Collaboration*, USDA ERS Agriculture and Rural Economy Division, Staff report 9403, Febrero de 1994, pp. 39-56.

Conley, A., y A. Moote, 2001. “Collaborative Conservation in Theory and Practice: A Literature Review”, Udall Center for Studies in Public Policy, University of Arizona, Tucson.

- Cordova, A., 1997. "Collaborative Natural Resource and Land-Use Planning in the Copper Canyon Region, Chihuahua, Mexico: Pre-requisites, Incentives, and Challenges", MS Thesis, Cornell University, Ithaca, New York.
- Dinerstein, E., et al. 1999. *A workbook for conducting biological assessments and developing biodiversity visions for ecoregion-based conservation*. Borrador. Washington, D.C.: World Wildlife Fund.
- Gray, B., 1989. *Collaborating: Finding Common Ground for Multi-party Problems*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Jones, L., 1996. "Howdy, neighbor! As a last resort, Westerners start talking to each other", *High Country News*, Volumen 28, Número 9.
- Kenney, D., 2000. "Arguing about Consensus: Examining the Case Against Western Watershed Initiatives and Other Collaborative Groups Active in Natural Resources Management", Natural Resources Law Center, University of Colorado School of Law, Boulder, CO.
- Larson, P., M. Freudenberger y B. Wickoff-Baird, 1997. "Lessons from the Field: A Review of the World Wildlife Fund's Experience with Integrated Conservation and Development Projects, 1985 – 1996", World Wildlife Fund, Washington, D.C.
- Lee, K., 1993. *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*, Island Press, Covelo, CA.
- Margoluis, R., C. Margoluis, K. Brandon y N. Salafsky, 2000. "In Good Company: Effective Alliances for Conservation", Biodiversity Support Program, Washington, D.C.
- McNeely, J. A., 1995. *Expanding Partnerships in Conservation*, IUCN/The World Conservation Union, Gland, Suiza.
- Moeliono, I. y L. Fisher, 1991. "Networking for development: Some experiences and observations," trabajo presentado en el taller "Networking for LEISA". Silang, Cavite, Filipinas, 9 – 15 de marzo de 1991.
- Noss, R. y R. Peters. 1995. *Endangered ecosystems of the United States: A status report and plan for action*. Washington, D.C.: Defenders of Wildlife.
- Russell, V., T. Robertson, L. Fisher, R. Devine y B. Ulfelder, 1999. *Coalition Building for Conservation*, America Verde Publications, Arlington, VA.
- Snow, D., 1999. "What are we talking about: Some thoughts on the rush to consensus?" *Chronicle of Community*, Volumen 3, Número 3.
- The Nature Conservancy, 1999. "Building Effective Mechanisms for Sustaining Site-Based Conservation Coalitions: New, Innovative Approaches in Helping Partners Formulate Land Protection Programs", Arlington, VA.
- The Nature Conservancy, 2000a. "Designing a Geography of Hope: A Practitioner's Handbook to Ecoregional Conservation Planning", Volume II, The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- The Nature Conservancy, 2000b. "Conservation by Design: A Framework for Mission Success", The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- USDA Forest Service, 1993. "The Power of Collaborative Planning: Report of the National Workshop, USDA Forest Service", Washington, D.C., FS-553, Septiembre.
- World Wildlife Fund, 2000. "Stakeholder Collaboration: Building Bridges for Conservation", World Wildlife Fund, Washington, D.C.
- Yaffee, S. y J. Wondolleck, 2000. "Making Collaboration Work", *Conservation Biology in Practice*, Spring, Volumen I, Número 1.
- Zube, E. H. y M. L. Busch, 1990. "Park-People Relationships: An International Review", *Landscape and Urban Planning*, Volumen 19.

Herramienta de autoevaluación para coaliciones de conservación

Introducción

Las coaliciones, al igual que otros instrumentos de gestión, requieren de evaluaciones periódicas a fin de medir su eficacia y desarrollar su capacidad. Por esto, es importante comprender que el objetivo de las coaliciones es justamente el de mejorar procesos de gestión de áreas protegidas (AP) (incluyendo resolución de problemas). Las coaliciones en sí son un vehículo para alcanzar la gran meta de conservación del AP.

La autoevaluación es una estrategia innovadora de desarrollo institucional que, a partir de una pequeña guía y las herramientas adecuadas, le permite a los miembros de una coalición reflexionar, por sí mismos, sobre sus debilidades y fortalezas y verificar si la coalición está cumpliendo con su objetivo. El resultado final debería ser el desarrollo de un plan de acción que detalle los mejores modos para lograr el mejoramiento de la coalición aprovechando las actuales fortalezas y reforzando las limitaciones.

La presente herramienta brinda una guía para la autoevaluación de coaliciones cuya estructura se basa en el documento *Autoevaluación institucional, Una herramienta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro*, elaborado y publicado por TNC en 2001. Ambos documentos guardan similitudes en su introducción, estructura de indicadores y referencias. Sin embargo, la selección y el contenido de los indicadores están adaptados a las condiciones de las coaliciones que difieren de las de una organización individual. Los indicadores fueron escogidos por una agregación de la experiencia con autoevaluación de instituciones y entrevistas con miembros de coaliciones en las cuales TNC ha cooperado (teniendo en cuenta tanto experiencias exitosas como no exitosas) y que han sido corroboradas a través de redes de aprendizaje como Fortaleza y la Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC).

¿Por qué autoevaluar una coalición?

Una coalición que está abierta a la crítica constructiva y a la adaptación al cambio puede beneficiarse en aspectos clave como:

- Clarificar las prioridades y corregir las debilidades
- Incrementar la eficiencia para lograr sus metas
- Mejorar su plan de trabajo (estratégico)
- Demostrar profesionalismo ante donantes y autoridades nacionales
- Mejorar la movilización de fondos
- Optimizar su capacidad de monitoreo y evaluación
- Aprender a través de procesos sistematizados

¿Quién debe utilizar esta herramienta?

Esta herramienta ha sido diseñada para las coaliciones ya existentes que trabajan en áreas protegidas y manejo de recursos naturales u otros grupos similares que trabajan en diferentes sectores del desarrollo sostenible. La herramienta es útil independientemente del nivel de desarrollo de la coalición y de su grado de formalidad. Idealmente, en este ejercicio deben participar todos los grupos u organizaciones miembros de la coalición, especialmente sus líderes (directores y miembros del directorio) y las personas que participan directamente en el quehacer de la coalición. Además, cuando sea posible, es recomendable la participación de personas u organizaciones selectas que, si bien no son miembros de la coalición, trabajan o se relacionan con ella; esto traerá una perspectiva externa a la autoevaluación.

¿Cuándo se puede utilizar esta herramienta?

Esta herramienta puede utilizarse cuando la coalición ha determinado la necesidad de una evalua-

ción luego de cumplir un período de gestión preferiblemente no menor a un año, a mediados de la implementación de un proyecto de manejo de AP o una actividad similar. De esta manera será más fácil establecer claramente cuál es el objetivo y el alcance de la autoevaluación y la aplicación de los indicadores de esta herramienta.

La decisión de realizar una evaluación puede ser el resultado de asuntos internos o externos. Asimismo, se puede llevar a cabo antes o después de un proyecto o actividad determinada, antes de tomar una decisión estratégica importante, por cambios en el contexto para el cual se estableció la coalición o por sugerencia de un donante. Es importante tener claro el motivo de la evaluación y cómo se planea usar sus resultados.

Facilitación

A fin de mantener la imparcialidad y la calidad del proceso, es importante contar con un facilitador externo (que no pertenezca a ninguna de las organizaciones miembros)⁵ por lo menos la primera vez que se realiza la autoevaluación. Si esto no es posible, el facilitador puede provenir de alguna de las organizaciones miembros, a condición de que posea la experiencia (capacidad) necesaria y que los miembros estén de acuerdo. Se espera que en el mediano plazo las coaliciones puedan desarrollar capacidad para realizar autoevaluaciones.

Sobre la base de su experiencia en procesos similares, este facilitador puede ayudar a adaptar la metodología que se utilizará durante la evaluación (a fin de ajustarla a la coalición) y planificar el ejercicio. Además, es el catalizador de la discusión que la autoevaluación genera sobre temas relacionados con el estado y la eficiencia de la coalición. El facilitador actúa a lo largo del proceso: provee información sobre los indicadores y referencias, facilita y documenta las sesiones de trabajo, impulsa el proceso a fin de cumplir adecuadamente con la autoevaluación y ayuda a definir los parámetros del plan de acción (fortalecimiento de la coalición) sobre la base de los resultados de la autoevaluación.

La reflexión objetiva sobre la coalición y la formulación de recomendaciones adecuadas para su

mejoramiento son el resultado de una buena planificación y facilitación. El Apéndice contiene las “Pautas para el facilitador”.

Metodología

El proceso de la evaluación puede incluir entrevistas individuales o colectivas, trabajo en grupos pequeños y uno o varios talleres con todos los miembros de la coalición. Normalmente es posible aplicar esta herramienta de autoevaluación en un solo día, siempre que todos puedan asistir y participar, mas se lo puede hacer en sesiones separadas. Asimismo, se pueden organizar entrevistas con personas selectas (externas a la coalición) y esto puede llevar tiempo adicional. Cuando no es posible reunirse con todos los miembros de la coalición por razones de fuerza mayor, se pueden organizar conferencias telefónicas y usar medios como el correo electrónico, lo que extendería el proceso.

Esta herramienta sugiere una serie de nueve indicadores de rendimiento con varios sub-indicadores cada uno. Cada sub-indicador cuenta con cinco referencias de desempeño que sirven para estimar el estado de la coalición en el momento de la autoevaluación. Cada una de estas referencias tiene asignado un puntaje entre uno y cinco. El puntaje de cinco corresponde a la mejor situación posible respecto de un indicador y uno, a la situación más crítica. Los miembros de la coalición que participan en el ejercicio deben acordar y seleccionar la referencia tomando en cuenta cuál es la referencia que más se acerca a su realidad.

Por razones de consistencia interna y al igual que en la herramienta de “Autoevaluación institucional” ya mencionada, la escala de valores de esta herramienta está diseñada para analizar un conjunto de funciones de la coalición a lo largo de su vida. Dado que las coaliciones están formadas por diversas organizaciones con niveles de desarrollo diferentes y que tienen objetivos distintos, no se recomienda usar estos indicadores para compararlas. Además de usar los indicadores que a continuación se presentan, de ser necesario, cada coalición puede diseñar indicadores complementarios ajustados a su propia realidad, para estructurar esta herramienta de la mejor manera posible e identi-

5. The Nature Conservancy ha proporcionado facilitadores para muchos procesos de autoevaluación, dado su compromiso histórico y conocimiento sobre las áreas protegidas y las organizaciones socias de TNC que trabajan en estas AP. Sin embargo, dado que en muchos casos TNC es un donante de un AP determinada, esto puede generar un conflicto de intereses.

ficar sus fortalezas y las áreas de capacidad clave que todavía requieren de fortalecimiento. Al final de cada indicador se incluye una sección de “explicación” donde se pueden señalar aspectos cualitativos o comentarios que ayuden a comprender las circunstancias que han determinado la selección del puntaje. Las nueve categorías de indicadores propuestos son:

1. *Visión y planificación estratégica*
2. *Estructura*
3. *Liderazgo*
4. *Participación*
5. *Desempeño e impacto*
6. *Comunicación externa*
7. *Manejo financiero*
8. *Gestión de recursos humanos*
9. *Evaluación y retroalimentación*

No todos los indicadores arriba mencionados y las referencias que se presentan a continuación son aplicables a una coalición. Es importante que, antes de utilizar esta herramienta, se definan qué indicadores y referencias se aplicarán y se ajusten de ser necesario y posible. Además, se deben desarrollar indicadores y referencias adicionales para adaptar la herramienta a las necesidades de autoevaluación específicas de la coalición.

A partir de las recomendaciones viables que resulten del análisis de los resultados de la autoevaluación después de que ésta se haya completado, se espera elaborar un plan de acción para el fortalecimiento de la coalición que cuente con el apoyo de todos los miembros. Idealmente, luego de la evaluación y delineamiento del plan de acción, la coalición debe iniciar su proceso de ajuste y mejoramiento.

Indicadores de rendimiento de la coalición

1. Visión y planificación estratégica

Como las coaliciones se forman con actores de sectores muy diversos es importante tener una visión compartida y estratégica. Esta sección presenta indicadores respecto al origen, el contexto ecológico y socioeconómico, la misión, los principios y los valores, los objetivos y las metas y la planificación estratégica y financiera de la coalición.

a) Origen e historia

¿Cuál fue el problema o asunto que motivó la creación de la coalición? Este aspecto que podría parecer obvio para los fundadores de la coalición, puede no estar del todo claro en caso de que haya miembros que se incorporaron con posterioridad. Es importante reconocer aquí los factores externos que catalizaron el proceso. Estos pudieron ser positivos (un proyecto de desarrollo, una iniciativa comunal, la planificación del área protegida) o negativos (un desastre natural, una crisis política, una amenaza al área protegida). Los miembros de la coalición pueden interpretar esta historia de diferentes maneras y por esto es importante revisarla para prevenir desacuerdos potenciales. La historia particular de cada grupo es una fuente de motivación y propiedad; tenerla presente ayuda a consolidar al grupo. También es importante revisar con frecuencia si todavía tiene sentido mantener la coalición, tomando en cuenta que el objetivo de las coaliciones puede ser a corto, mediano o largo plazo, por ejemplo, resolver un problema inmediato o facilitar un proceso continuo como el manejo de un área protegida (AP).

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Todos los miembros conocen las razones que dieron origen a la coalición y el proceso de organización que llevó a su formación. Esto fue discutido en conjunto y está documentado. Todavía hay razones claras para mantener la coalición y este tema se discute periódicamente. |
| <input type="radio"/> 4 | La mayoría de los miembros conoce las razones que dieron origen a la coalición y el proceso de organización que llevó a su formación. Esto fue discutido en conjunto y está parcialmente documentado. Todavía hay buenas razones para mantener la coalición y este tema se discute ocasionalmente. |
| <input type="radio"/> 3 | Todos los miembros conocen la razón que dio origen a la coalición y algo sobre la formación de la coalición. Parece que aún hay una razón para mantener la coalición, pero no se discute el tema. |
| <input type="radio"/> 2 | Algunos miembros conocen la historia de la coalición y la comentan esporádicamente. Para algunos miembros está claro por qué se debe seguir en la coalición, pero no para todos. |
| <input type="radio"/> 1 | Nadie tiene una idea muy clara de cómo o por qué empezó la coalición. No hay una razón clara para seguir trabajando en coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

ADESBO, Alianza para el Desarrollo Sostenible de Bocas del Toro. Esta alianza nació a partir del proceso de planificación del área protegida Parque Nacional Isla Bastimentos. *“La coalición se inició al aparecer la oportunidad de financiamiento del proceso a través del proyecto PROARCA/ Costas y ante la necesidad imperiosa de contar con un plan de manejo para el área protegida mencionada y su zona de influencia. El proceso fue iniciado por PROARCA/Costas y consistió en consultas con la Autoridad Nacional del Ambiente, con las organizaciones ambientalistas y*

con representantes de algunas comunidades del Archipiélago” (ADESBO, 2002).

En este caso, como en otros similares, no se trató de un factor aislado sino de una serie de condiciones críticas que llevaron a la formación de la coalición. Entre ellas, el contar con una planificación estratégica para el Parque Nacional, el desarrollo de un proyecto de manejo de recursos y una relación previa entre organizaciones a nivel local, nacional e internacional.

b) Contexto ecológico y socioeconómico

¿Cuáles son las principales características ecológicas, sociales y culturales de la región donde trabaja la coalición? El éxito de la coalición está muy vinculado a una adecuada interpretación del contexto donde opera. Conocer a los actores sociales, los grupos de presión y las oportunidades y las amenazas de su entorno ayuda a definir la orientación de las acciones que se ejecutan. Una de las características singulares de las coaliciones de conservación es su vinculación a un área natural o a un ecosistema. Sin embargo, el conocimiento de este contexto natural suele ser muy variado entre los actores sociales. Los miembros de la coalición deben compartir información y conocer las condiciones y amenazas a la integridad ecológica. Asimismo, es importante conocer los aspectos sociales, económicos y culturales.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Se conocen y se discuten periódicamente las características sociales, económicas, culturales y de la biodiversidad y sus amenazas. Las características están documentadas y fundamentan las acciones de la coalición. |
| <input type="radio"/> 4 | Se conocen y discuten las características sociales, económicas, culturales y de la biodiversidad y sus amenazas. Las mismas se revisan ocasionalmente. |
| <input type="radio"/> 3 | Algunas veces se comenta sobre aspectos, sociales, económicos, culturales y de la biodiversidad. |
| <input type="radio"/> 2 | Algunos miembros conocen mucho y otros muy poco sobre las características sociales, económicas, culturales y de la biodiversidad de la región. Esos temas no se revisan en la coalición. |
| <input type="radio"/> 1 | El conocimiento de las características sociales, económicas, culturales y de la biodiversidad de la región es incierto y no forma parte del quehacer de la coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

c) Misión

Una misión clara y compartida es una fortaleza para la coalición y un factor clave para el logro de sus objetivos. Además, es indicio de un grupo efectivo y promueve la imagen de la coalición frente a otros actores sociales e institucionales. La misión debe ser concisa, consensuada y requiere revisiones con cierta periodicidad. Las áreas de trabajo de la coalición, así como su estructura organizativa, se derivan de la misión.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Una misión clara y articulada por todos los miembros orienta las actividades de la coalición, es ampliamente conocida y se revisa periódicamente. |
| <input type="radio"/> 4 | Una misión clara y articulada por parte de los miembros orienta las actividades de la coalición. Se revisa ocasionalmente. |
| <input type="radio"/> 3 | Una misión clara y articulada por parte de los miembros orienta parte de las actividades de la coalición. No se ha revisado desde su versión inicial. |
| <input type="radio"/> 2 | Una misión poco clara, no articulada por todos sus miembros y desconectada de la mayoría de las actividades de la coalición. No se ha revisado desde su versión inicial. |
| <input type="radio"/> 1 | No hay una misión clara y compartida. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

d) Principios y valores

¿Cuáles son los principios y valores más importantes del trabajo de la coalición? En este punto trataremos de reconocer no lo que hacemos sino cómo y bajo qué principios lo queremos hacer. Los valores éticos se encuentran en la base de todo nuestro trabajo y nuestras relaciones con los demás. En general, tendemos a asumir que todas las personas o grupos participantes comparten nuestra escala de valores. No obstante, cuanto más diversos son los grupos más fácil es que dichos valores o su percepción sean diferentes y esto puede conducir a disputas. Al hacer explícitos estos valores, aquello que nos identifica unos con otros, proporcionamos al grupo los principios que guían el quehacer de la coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición tiene suficientes principios éticos explícitos y actualizados que guían el trabajo. Han sido elaborados de forma participativa y se aplican en todas las actividades. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición tiene suficientes principios éticos explícitos que guían el trabajo. Han sido elaborados de forma participativa y se aplican en la mayoría de las actividades. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición cuenta con varios principios éticos explícitos. Éstos rigen el trabajo y han sido elaborados de forma participativa. Los principios requieren revisión. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no cuenta con principios éticos explícitos, pero sí se reconocen y aplican ciertos valores comunes en las actividades de la coalición. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición carece de principios éticos de trabajo, lo cual ha derivado en conflictos entre los miembros. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

e) *Objetivos y metas*

Para asegurar que la coalición cumple con su misión es importante establecer cuáles son las metas y los objetivos de la coalición. Idealmente, estos objetivos deben cumplir con los siguientes criterios:

- Se orientan hacia el impacto: representan cambios deseados en las amenazas críticas que afectan al área protegida y su manejo.
- Son susceptibles de medición: se pueden verificar en relación a una escala determinada.
- Son concisos: están claramente definidos de forma que todas las personas involucradas los entiendan.
- Son realistas: alcanzables y apropiados dentro del contexto del sitio.
- Son explícitos: todos los miembros deben entender y estar de acuerdo con las metas y los objetivos.

Referencias:

<input type="radio"/> 5	La coalición tiene metas y objetivos explícitos elaborados de forma participativa que guían el trabajo y que cumplen con los criterios arriba mencionados. Todos los miembros entienden las metas y su papel para lograr los objetivos. Hay un plan de trabajo actualizado que incorpora las metas y los objetivos y que se revisa con periodicidad.
<input type="radio"/> 4	La coalición tiene metas y objetivos explícitos elaborados de forma participativa que guían el trabajo y que cumplen con la mayoría de los criterios arriba mencionados. La mayoría de los miembros entiende las metas y su papel para lograr los objetivos. Existe un plan de trabajo el cual se revisa ocasionalmente.
<input type="radio"/> 3	Las metas y los objetivos no son muy claros pese a que fueron elaborados de forma participativa y no hay un plan de trabajo que los integre.
<input type="radio"/> 2	La coalición no tiene metas y objetivos claros, pero los miembros parecen entender la pertinencia de las actividades.
<input type="radio"/> 1	La coalición carece de metas y objetivos claros lo cual ha derivado en conflictos entre los miembros.

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

f) *Planificación estratégica y financiera*

Las coaliciones están formadas por una variedad de grupos y organizaciones que incluyen tanto instituciones del estado y empresas privadas como grupos voluntarios y asociaciones comunales, cada una con su propia cultura organizativa y de trabajo. Si bien es fundamental respetar esta diversidad de formas de trabajo, la coalición realiza sus propias actividades y maneja sus propios fondos y debe crear su propia “cultura organizativa y de trabajo”. Un instrumento para este propósito es la planificación estratégica y financiera, que se basa en la misión y los principios de trabajo e identifica las actividades y los recursos que la coalición requiere. Por lo general, esta planificación da como resultado un plan estratégico y financiero. Sin embargo, existen casos en los que la planificación financiera se hace por separado. Por otro lado, se debe considerar casos en que la coalición se han establecido para el co-manejo de un AP y sus operaciones se rigen por el plan de manejo (estratégico) del AP. El indicador número 7, presenta referencias adicionales sobre el manejo financiero.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Existe un plan estratégico claro que incluye un plan financiero de largo plazo (3-5 años) para la coalición; es revisado periódicamente y ha sido el resultado de un ejercicio de planificación con participación plena de los miembros de la coalición. Las metas operativas y financieras se cumplen con amplitud. |
| <input type="radio"/> 4 | Existe un plan estratégico que incluye un plan financiero de largo plazo (3-5 años) para la coalición; es revisado ocasionalmente y ha sido el resultado del trabajo de algunos miembros de la coalición. Las metas operativas y financieras se cumplen con ciertas dificultades. |
| <input type="radio"/> 3 | Existe un plan estratégico que incluye un plan financiero de corto plazo (1-2 años) para la coalición. Después de realizarlo no se ha vuelto a consultar. Las metas operativas y financieras se cumplen parcialmente. |
| <input type="radio"/> 2 | Existe un plan estratégico que no incluye un plan financiero o un plan operativo de largo plazo para la coalición. Las metas operativas se cumplen parcialmente y existe una clara deficiencia financiera. |
| <input type="radio"/> 1 | No se ha realizado o no se ha completado el plan estratégico de la coalición. No se han determinado metas operativas ni financieras y por ende no se cumplen. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

La Coalición de OSA nació a raíz del esfuerzo de diferentes grupos por consolidar el corredor biológico que une el Parque Nacional Corcovado con el Parque Nacional Peñas Blancas, en el sur de Costa Rica. Debido a la complejidad socio-económica y política de la zona, las demandas de

trabajo son muy grandes para dicha coalición. A través del ejercicio de la planificación estratégica y de su revisión habitual han logrado identificar prioridades, definir roles y funciones y acercarse al cumplimiento de su misión.

2) Estructura

Esta sección incluye un solo indicador sobre la estructura organizativa de la coalición. Dado que éstas surgen y se desarrollan en una gran diversidad de contextos, tienen también estructuras organizativas diferentes. La estructura de la coalición debe responder a la misión y a los objetivos para los cuales fue creada.

Por otro lado, el nivel de formalidad de una coalición puede influir en su estructura. La coalición puede estar reconocida legalmente o no y su reconocimiento legal puede ser un indicativo del nivel de madurez del proceso. Generalmente, el nivel de formalidad de una coalición está determinado por circunstancias externas, por ejemplo, por requisito de un donante o de la autoridad gubernamental responsable por el manejo del AP. Por esto, es importante tomar en cuenta los objetivos de la coalición a fin de definir la estructura y el grado de formalidad que se requiere. El reconocimiento legal de una coalición puede ser una etapa secundaria a su constitución y funcionamiento. En algunos casos, ciertas coaliciones pueden funcionar mejor con una estructura informal.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con una estructura organizativa óptima (órganos deliberativos, ejecutivos y de coordinación) y sus miembros la conocen. Esta estructura permite el flujo de información y la ejecución eficiente de la misión de la coalición. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta con una estructura organizativa básica (deliberación y coordinación) y sus miembros la conocen. Esta estructura contribuye a la ejecución de la misión de la coalición. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición sólo cuenta con un órgano deliberativo. La coordinación y la ejecución no son funciones permanentes. La estructura no está totalmente alineada con los objetivos y las necesidades. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no tiene órganos definidos y se organiza sobre la base de la actividad que va a realizar. La estructura no está alineada con los objetivos y las necesidades de la coalición. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición consiste únicamente en un grupo que se reúne periódicamente. La estructura no es apropiada para la coalición y no se cumplen los objetivos. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

Estructuras y modalidades de funcionamiento

El Consejo Consultivo del Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (PNMIB), en la Provincia de Bocas del Toro, Panamá, está compuesto por dos órganos: el Consejo Consultivo y el Comité Ejecutivo. El primero consta de 26 miembros, representantes de 10 entidades gubernamentales, de 10 comunidades locales, 1 representante del sector empresarial, 3 representantes de ONGs y 1 representante del Instituto Smithsonian. El Comité Ejecutivo está formado por 10 personas representantes de las diferentes instituciones involucradas en el manejo del PNMIB. El Consejo Consultivo no puede reunirse regularmente debido a que los representantes de las comunidades viven en un archipiélago disperso y el costo del desplazamiento y el tiempo requerido son altos. Por esto, el Comité Ejecutivo asume el liderazgo en la gestión, se reúne frecuentemente y orienta el trabajo general de la coalición.

La Comisión de Verificación y Control del Golfo de Fonseca (CVC), en Honduras, opera a través de reuniones periódicas en las que participan todos sus miembros, bajo la conducción de la presidencia y con el apoyo de una persona que

asume la secretaría. En cada reunión se forman comisiones de trabajo específicas para atender asuntos puntuales, como revisar denuncias presentadas por problemas como contaminación o bien para realizar operaciones conjuntas a fin de detener la extracción y sobreexplotación ilegal de especies como punches (cangrejos) o garrobos.

“La Asociación de organizaciones del Corredor Biológico Talamanca Caribe, en Costa Rica, operó inicialmente como una mesa informal de negociación, donde se reunían todos sus miembros para tomar decisiones. En ese momento no todas las organizaciones estaban seguras de querer ser miembros de la coalición. Luego se continuó operando con una estructura que se reunía regularmente (1 o 2 veces al mes), con la participación de todos los miembros. Todas las organizaciones querían participar y no deseaban delegar su poder de toma de decisiones, aún cuando esto requería mucho tiempo de los representantes” (tomado de L. Monge, 2001, *Manual de Coaliciones*, Proarca-TNC).

3. Liderazgo

Uno de los aspectos importantes de una coalición es el liderazgo compartido, basado en la confianza que se desarrolla entre los participantes de la coalición. Las coaliciones típicamente nacen de una coyuntura que genera una gran motivación (por ejemplo, una crisis ambiental o un plan de manejo). Durante esa fase, la disposición de los participantes puede ser muy positiva; sin embargo mantener este espíritu y convertirlo en una característica de la coalición es una ardua labor para sus líderes.

En esta sección se presentan indicadores sobre liderazgo, toma de decisiones y manejo del cambio.

a) Liderazgo

Muchas veces las coaliciones cuentan con una persona (o varias) de gran carisma que atrae a otros individuos a participar en el grupo. Estas personas son vitales en las etapas iniciales donde la coalición es una gran novedad y debe vencerse la inercia social para constituir el nuevo grupo. Estos emprendedores sociales representan parte del capital inicial de la coalición y le imprimen su estilo personal al grupo. Sin embargo, el trabajo en una coalición es mucho más amplio que lo que un solo promotor puede lograr. Las coaliciones que cuentan con líderes carismáticos pero que a la vez son espacios abiertos que invitan a la participación tienden a consolidarse más rápido. Además, dependen menos de la persona líder y pueden adaptarse mejor a los cambios. Si bien ésta puede ser una discusión delicada, es importante ser honestos y objetivos.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición se caracteriza por su liderazgo compartido, que promueve la colaboración y el sentimiento de pertenencia en el grupo. Los miembros del grupo toman la iniciativa para actividades más allá de su rol principal. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición se caracteriza por su liderazgo compartido, que promueve la colaboración y el sentimiento de pertenencia en el grupo. Los miembros del grupo toman la iniciativa para una actividad de acuerdo con su rol principal. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición se caracteriza por tener un liderazgo poco compartido. Pocos miembros toman iniciativas. |
| <input type="radio"/> 2 | El liderazgo en la coalición se caracteriza por ser poco compartido. Los líderes pertenecen a un grupo pequeño de miembros. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición es liderada por un solo individuo u organización. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Toma de decisiones

Las coaliciones son agrupaciones de varias organizaciones y por lo tanto requieren de elementos similares a éstas para establecer un proceso balanceado y eficiente de toma de decisiones. Además, es recomendable que este proceso fomente el aprendizaje entre los miembros de la coalición. Un proceso óptimo requiere de la existencia de información adecuada, medios de acceso a esta información, canales y espacios de consulta internos y externos y análisis. Estos elementos facilitarán que las decisiones se puedan tomar sobre una base sólida de conocimiento. Además, por tratarse de coaliciones, es importante que exista un alto nivel de participación con el objeto de que las decisiones cuenten con el respaldo de la mayoría de sus miembros y respondan a los objetivos de la coalición. Es importante que el proceso de toma de decisiones sea dinámico, es decir que las decisiones sean oportunas y resulten en acciones inmediatas. Se debe evitar lo que comúnmente se conoce como “parálisis por análisis”.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con la información y medios de acceso apropiados y con canales y espacios de consulta internos y externos. Se analizan las situaciones en forma participativa y las decisiones se documentan. Las decisiones son oportunas y responden a los objetivos de la coalición. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta con la información básica accesible y espacios de consulta internos y externos. Generalmente se analizan las situaciones en forma participativa, y las decisiones se documentan. Las decisiones son relativamente oportunas y responden a los objetivos de la coalición. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición cuenta con poca información y no se han definido espacios de consulta internos ni externos. A veces se analizan las situaciones en forma participativa, aunque es un proceso lento, y las decisiones ocasionalmente se documentan. Las decisiones no siempre responden a los objetivos de la coalición. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición cuenta con poca información. Existen espacios para comunicación y análisis, pero no todas las decisiones se toman dentro de ellos. El proceso es poco participativo y desmotivante. |
| <input type="radio"/> 1 | Las decisiones de la coalición se toman a puerta cerrada por uno o algunos de sus miembros o no se toman decisiones. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

c) Manejo del cambio

Las coaliciones presentan etapas claras en el proceso de su desarrollo y se enfrentan constantemente a cambios que pueden responder a la dinámica interna entre los miembros o a situaciones externas imprevisibles que requieren de redireccionamiento de la coalición. Por esta razón, es fundamental que la coalición adopte una actitud positiva al cambio, lo que es, además, indicativo de su capacidad de gestión. Muchas veces, la actitud abierta y flexible se manifiesta a través de políticas y mecanismos explícitos para adaptarse y dirigir los procesos de cambio.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición tiene una actitud muy abierta hacia la innovación y predisposición para adaptarse al cambio. La misión, la estructura y los procedimientos son periódicamente revisados y, de ser necesario, actualizados. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición reconoce la necesidad de innovación y predisposición para adaptarse al cambio. La misión, la estructura y los procedimientos son revisados ocasionalmente y, de ser necesario, actualizados. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición tiene una actitud no definida frente a la innovación y cambio. La misión, la estructura y los procedimientos requieren revisión y el tema se está discutiendo oficialmente dentro del grupo. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no tiene una posición definida frente al tema de innovación y cambio y no ha tenido cambios desde su inicio. Aunque el grupo no ha discutido todavía este tema, sus miembros perciben la necesidad de cambio. |
| <input type="radio"/> 1 | Los miembros de la coalición mantienen una actitud rígida (cerrada) frente a la necesidad de innovación y cambio. Esta situación está generando una crisis que puede paralizar a la coalición o ya lo ha hecho. Existen actitudes defensivas y conflictos. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

4) Participación

La heterogeneidad entre los participantes en la coalición (como grupos e individuos) y la calidad de las relaciones entre los miembros son elementos críticos para el éxito. Esta sección incluye indicadores sobre composición y participación, manejo de relaciones y conflictos, comunicaciones, apertura y crecimiento y, por último, grado de satisfacción de los miembros.

a) Composición y participación

La fortaleza de las coaliciones no proviene de la cantidad sino de la calidad de la participación que, a su vez, depende de la diversidad y propiedad de los grupos participantes. Una mayor diversidad implica una mayor legitimización y validación en el momento de tomar decisiones. La diversidad de los miembros de una coalición debe reflejar la realidad donde trabaja e idealmente incluir tanto a los actores que se benefician como a los que se ven afectados por las actividades de conservación del AP. Se pueden considerar la composición y la participación desde muchos ángulos, que deben responder a los objetivos de la coalición. Por un lado, se pueden tomar en cuenta aspectos individuales de los participantes como el género y su nivel de participación; y por otro, aspectos institucionales como el tipo de organización, su rol y nivel de participación. Es importante que la composición de la coalición apoye directamente al cumplimiento de su objetivo.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La composición (individual e institucional) de la coalición responde a sus necesidades y objetivos e incluye a todos los grupos u organizaciones clave. Se promueve la toma de decisiones horizontal entre su membresía. Se analizan el género y la diversidad. |
| <input type="radio"/> 4 | La composición (individual e institucional) de la coalición responde a la mayoría de sus necesidades y objetivos e incluye gran parte de los grupos u organizaciones clave. Se promueve la toma de decisiones horizontal entre su membresía. Ocasionalmente se analizan aspectos de género y diversidad y la necesidad de incluir grupos no representados. |
| <input type="radio"/> 3 | La composición (individual e institucional) de la coalición responde parcialmente a sus necesidades y objetivos y no incluye varios grupos u organizaciones clave. Ocasionalmente se analiza la inclusión de los grupos no representados en el seno de la coalición. |
| <input type="radio"/> 2 | La composición (individual e institucional) de la coalición no responde a las necesidades y objetivos para los que fue creada e incluye pocos grupos. Se muestra preocupación sobre la inclusión de los grupos clave no representados en la coalición. |
| <input type="radio"/> 1 | La composición de la coalición no es consistente con las necesidades y objetivos para los que fue creada. No se analiza ni promueve la inclusión de grupos clave no representados en el seno de la coalición. Esta falta de inclusión causa conflictos. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Manejo de relaciones y conflictos

Algunas coaliciones surgen después de una larga historia de conflictos alrededor de un área protegida. Muchas veces, los diferentes actores sociales e institucionales se percatan de que la conservación del AP requiere de la co-existencia y colaboración entre sus actores. Aun en los casos en los que no existen antecedentes de conflictos en el AP, la coalición es una estrategia para prevenirlos, pues provee el espacio para tratar diferencias y prevenir conflictos. Por esta razón existe una estrecha relación entre el desarrollo de las coaliciones en AP y el nivel de conflictos socio-ambientales en la misma. Consecuentemente, es recomendable que una coalición desarrolle estrategias para manejar conflictos, optimizar la comunicación y fortalecer las buenas relaciones institucionales.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con una estrategia para mantener excelentes relaciones interinstitucionales y se cuenta con destrezas y estrategias adaptables para el manejo de conflictos. Los conflictos se analizan y resuelven en el seno de la organización en forma oportuna. Las relaciones entre los grupos de la coalición se evalúan en forma permanente. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición resuelve la mayoría de conflictos en forma improvisada pero dinámica y existen buenas relaciones interinstitucionales. Se cuenta con cierta habilidad para el manejo de conflictos. Los conflictos se analizan en forma oportuna en el seno de la organización y las relaciones entre los grupos de la coalición se revisan ocasionalmente. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición resuelve ciertos conflictos en forma improvisada y lenta, y las relaciones interinstitucionales son frágiles. Se cuenta con poca habilidad para el manejo de conflictos. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no trata de manera explícita el tema de sus relaciones internas. La lenta resolución de conflictos pone en riesgo la existencia de la coalición, ya que ésta no logra resolver los problemas para los que fue establecida. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición "arrastra" conflictos sin vías de resolución; la falta de estrategia y destrezas ha agravado los conflictos entre sus miembros. La debilidad de las relaciones interinstitucionales está resultando en la paralización progresiva de la coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

La Península de Osa en el sur de Costa Rica es una zona prioritaria para la conservación. El Parque Nacional Corcovado es uno de los emblemas de los esfuerzos de conservación del país y en el pasado existían ahí varias organizaciones gubernamentales y ONGs que ejecutaban diversas iniciativas para la conservación en forma dispersa y poco coordinada. Para garantizar la conservación de la zona y la viabilidad de sus poblaciones, se propuso la creación de un corredor biológico que conectara Corcovado con el Parque

Nacional Peñas Blancas y el Humedal Nacional Sierpe-Terraba. Este esfuerzo significó un reto y una oportunidad para reunir a todas las organizaciones (sociales y ambientales) que trabajan en la Península de Osa. Si bien la conservación del corredor biológico fue el objetivo para el establecimiento de la coalición, ésta es, al mismo tiempo, el instrumento que se utiliza para neutralizar posibles conflictos de interés y lograr un buen nivel de articulación e integración de los esfuerzos de gestión antes dispersos en la Península.

c) Comunicaciones

El origen de muchos conflictos internos y externos de las coaliciones se vinculan con el manejo inadecuado de la información. Por lo tanto, es fundamental desarrollar estrategias y mecanismos para mantener información disponible y medios de difusión internos y externos. Una adecuada comunicación interna y externa promueve la participación, la transparencia y la credibilidad; además, incrementa el sentido de pertenencia entre los miembros y consolida la coalición. El indicador número 6 presenta referencias más detalladas sobre la comunicación externa.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con información completa y disponible y con los mecanismos necesarios para la comunicación interna y externa. Se fomenta la comunicación abierta y multi-direccional para reducir la incidencia de conflictos e incrementar el aprendizaje entre los miembros. La coalición tiene una excelente imagen pública. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta con información disponible y usa ciertos mecanismos de comunicación interna y externa. Se fomenta la comunicación abierta y multi-direccional para reducir la incidencia de conflictos y hay aprendizaje entre los miembros. La coalición tiene buena imagen pública. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición cuenta con cierta información disponible y existe una comunicación interna y externa que permite distribuir información con relativa oportunidad. La coalición cuenta con poca imagen pública. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición cuenta con cierta información disponible e internamente se comunica en forma ocasional e improvisada. No se cuenta con un mecanismo de comunicación externo y la coalición no cuenta con imagen pública. |
| <input type="radio"/> 1 | Existen problemas de comunicación interna y externa. No hay información ni estrategia de comunicación disponibles. Esto genera conflictos que afectan las actividades internas y externas de la coalición. La imagen pública es negativa. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

d) Apertura y crecimiento

Como cualquier sistema social (comunidad, organización), una coalición es sensible a cambios en el contexto en el cual fue establecida. Esto puede crear la necesidad de incorporar nuevos actores para enfrentar nuevos retos o simplemente aquéllos que los miembros actuales no han podido enfrentar. Para este efecto, es recomendable que una coalición cuente con el mecanismo adecuado para facilitar acciones oportunas en este sentido.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con una política y procedimiento claro para la incorporación de nuevos grupos. La decisión de incorporar o no nuevos miembros se toma sobre la base de un análisis de necesidades periódico. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta con criterios para la incorporación de nuevos grupos. La decisión de incorporar o no nuevos miembros se tomó sobre la base de un análisis de necesidades ocasional. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición incorporó nuevos miembros sobre la base de un análisis de necesidades, pese a no tener criterios o reglas para este proceso. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no cuenta con políticas ni procedimientos para incorporar nuevos miembros. La coalición no ha logrado incorporar miembros desde su establecimiento pese a existir necesidades claras. |
| <input type="radio"/> 1 | No se cuenta con políticas ni procedimientos para incorporar nuevos miembros. Pese a existir necesidades claras, la coalición no ha logrado incorporar miembros desde su establecimiento. Al contrario, la coalición ha perdido miembros y ha generado vacíos. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

e) Grado de satisfacción

Es importante que las organizaciones miembros identifiquen claramente los beneficios que reciben de la coalición. Como estructura de segundo grado la coalición no debe duplicar y/o competir con el esfuerzo de sus organizaciones miembros sino brindar de forma más eficiente diferentes servicios, entre ellos el acceso a fuentes de financiamiento y comunicación, así como respaldo político y social.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Todos los miembros de la coalición identifican claramente los beneficios que reciben de la coalición y existe información completa al respecto. Los servicios y el apoyo que la coalición brinda a sus miembros se revisan y actualizan periódicamente. Existe un alto grado de satisfacción por parte de los miembros de la coalición. |
| <input type="radio"/> 4 | La mayoría de los miembros de la coalición identifican claramente los beneficios que reciben de la coalición pese a que la información no es completa. Los servicios y el apoyo que la coalición brinda a sus miembros se revisan y actualizan ocasionalmente. Hay un grado mediano de satisfacción. |
| <input type="radio"/> 3 | Pocos miembros identifican los beneficios que reciben de la coalición; otros no los tienen claro. Los servicios que la coalición brinda a sus miembros se revisan ocasionalmente pero no se implementan acciones para mejorarlos. El grado de satisfacción es bajo. |
| <input type="radio"/> 2 | Los beneficios de participar en la coalición no son claros para sus miembros y los servicios que la coalición brinda a sus miembros no se revisan. Los miembros no están satisfechos. |
| <input type="radio"/> 1 | Los beneficios no están claros. La coalición corre el riesgo de desintegrarse debido a que sus miembros no ven los beneficios de la coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

5) Desempeño e impacto

Las referencias de este indicador examinan aspectos administrativos y programáticos. Respecto a lo administrativo, se evalúa el desempeño de los diferentes niveles de gestión que la coalición tiene; por ejemplo, el consejo, la coordinación y los grupos de trabajo. En lo programático, se evalúa el monitoreo y el impacto. Esta sección incluye indicadores sobre la eficacia de la gestión, la coordinación y los grupos de trabajo y, además, un indicador sobre la mitigación de amenazas a la conservación.

a) Eficacia de la gestión

Toda coalición es, en esencia, un ente deliberativo y facilita un espacio de diálogo donde las visiones y las metas de los diferentes actores sociales se discuten y se gestionan en forma colaborativa. Este diálogo promueve acciones coordinadas, concretas y efectivas. Por esto, es importante contar con diferentes niveles de coordinación y liderazgo para la gestión de la coalición y últimamente del AP. Por lo general, las coaliciones cuentan con diferentes niveles de gestión como son un consejo, grupo gestor y/o grupos de trabajo.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con varios niveles de gestión con funciones determinadas y acordadas. Se fomenta una comunicación incluyente que genera un balance del poder entre los miembros y emite decisiones claras y oportunas. Los niveles de gestión facilitan la consecución de metas y resultados. Estos niveles de gestión son reconocidos por todos los miembros. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta por lo menos con un nivel definido de gestión, con funciones determinadas. Fomenta la comunicación entre los miembros, emite decisiones claras y facilita la consecución de metas y resultados. Este nivel de gestión es reconocido por todos sus miembros. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición cuenta con varios niveles de gestión con funciones poco claras, que emite decisiones no siempre oportunas. Los niveles de gestión generalmente ayudan a la consecución de metas y resultados. Estos niveles de gestión no son reconocidos por todos los miembros. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición cuenta con un nivel de gestión poco funcional y las decisiones tomadas tienden a reforzar las diferencias de poder existentes entre los miembros. No es claro si la presencia de este nivel facilita o dificulta el trabajo de la coalición o ayuda a mejorar su impacto. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no tiene identificado claramente cuál es el órgano gestor. Esto dificulta el trabajo de la coalición y limita seriamente su impacto. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Coordinación

Debido a su naturaleza colaborativa, las coaliciones pueden requerir de una función de coordinación, un “coordinador general” en lugar de un “director ejecutivo”. Esta persona estaría a cargo de convocar al nivel (o los niveles) de gestión discutidos en la sección anterior y en general supervisa la implementación del plan de trabajo de la coalición. A medida que la coalición se consolida, sus necesidades administrativas y técnicas pueden crecer, por lo cual las funciones de un coordinador son esenciales para la dinámica del trabajo de la coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Existe una coordinación permanente con funciones claras, que mantiene relaciones altamente constructivas con todos los miembros y niveles de gestión de la coalición. Su presencia definitivamente ayuda a la coalición a cumplir su plan de trabajo y sus metas. |
| <input type="radio"/> 4 | Existe una coordinación permanente con ciertas funciones claras y mantiene buenas relaciones con los niveles de gestión. Su presencia generalmente ayuda a la coalición a cumplir su plan de trabajo y sus metas. |
| <input type="radio"/> 3 | Existe una coordinación que no cuenta con funciones claras y que mantiene limitadas relaciones con los diferentes niveles de gestión. Su presencia ocasionalmente ayuda a la coalición a cumplir su plan de trabajo. |
| <input type="radio"/> 2 | Existe una coordinación improvisada entre los diferentes niveles de gestión. No está claro si esta coordinación ayuda a la coalición a cumplir su plan de trabajo. |
| <input type="radio"/> 1 | Existe una coordinación improvisada sin funciones claras y no se relaciona bien con los diferentes niveles de gestión. Se percibe que su presencia dificulta a la coalición a cumplir su plan de trabajo. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

c) Grupos de trabajo

Las coaliciones generalmente desarrollan su trabajo a través de equipos más pequeños que se constituyen entre los mismos miembros de la coalición. Estos grupos pueden tener un enfoque tanto geográfico como temático. En algunos casos, el área de ingerencia de la coalición es muy grande (o de difícil acceso) por lo que las actividades de la coalición se desarrollan por sectores geográficos. En otros casos, la agenda de la coalición es muy amplia por lo que el trabajo se divide por temas o actividades. El mandato, la autonomía y la permanencia de los grupos de trabajo son diferentes en cada coalición. Estos grupos le rinden cuentas al consejo o a otro nivel de gestión bajo el cual se crearon. Su estructura debe ayudar a la coalición a trabajar de manera más eficaz y debe reflejar las necesidades de cada coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con varios grupos de trabajo para cubrir sus necesidades. Los grupos trabajan de forma independiente rindiendo cuentas a la coordinación. Su presencia definitivamente ayuda a la coalición a cumplir su plan de trabajo y sus metas. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta por lo menos con un grupo de trabajo que rinde cuentas a la coordinación. Su presencia ayuda a la coalición a cumplir su plan de trabajo y sus metas, pero es insuficiente. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición necesita varios grupos pero cuenta por lo menos con uno. El grupo trabaja de forma independiente rindiendo cuentas a la coordinación ocasionalmente. En vista de la gran cantidad de trabajo requerido, el grupo no ha logrado un impacto visible. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición nombró grupos de trabajo pero éstos no responden a los retos de la coalición. |
| <input type="radio"/> 1 | Pese a que es necesario, la coalición no trabaja a través de grupos de trabajo. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

La coalición de la Reserva Nacional Pacaya-Samiria en la Amazonía peruana cubre un área muy grande (dos millones de hectáreas) y cuenta con una coalición bastante amplia formada por varias organizaciones de diferentes niveles: comunidades locales, ONGs y el gobierno. El acceso a la mayoría de las comunidades del área (miembros de la coalición) es muy costoso y sólo es posible por vía fluvial. Por esta razón, el trabajo de la coalición se ha dividido en tres sectores geográficos y se estableció un grupo de trabajo para cada sector. Los grupos planifican e implementan acciones en forma autónoma, pero coordinan con otros miembros de la coalición que mantienen sus centros operativos fuera de la reserva, en la ciudad de Iquitos. La coordinación se realiza a través de una agenda de reuniones

periódicas en las que participan todos los sectores.

La coalición del Corredor Biológico de la Península de Osa se inició como un grupo de intercambio y planificación entre ONGs. La mayoría de ellas está basada en San José, Costa Rica. Sin embargo, desde el inicio de la coalición se enfatizó la importancia de la participación de las organizaciones locales. Por esta razón, se creó un comité local de la coalición, que cuenta con un coordinador y un consejo independiente que incorpora a los líderes y a las organizaciones locales involucradas en el trabajo del Corredor Biológico. El intercambio de información y la toma de decisiones participativa entre el comité local y el grupo en San José es permanente.

d) Mitigación de amenazas a la conservación

En general, si el objetivo de establecer una coalición es optimizar la gestión del AP con el fin de alcanzar los resultados de conservación establecidos para la misma, es importante medir la contribución que la coalición está realizando en términos de la reducción (mitigación) de amenazas y el restablecimiento del balance en el ecosistema. Los porcentajes indicados en las referencias siguientes pueden ajustarse de acuerdo con los que la coalición considere más lógicos. Si el objetivo de la coalición es distinto al de optimizar la gestión del AP se recomienda adaptar o desarrollar nuevas referencias más apropiadas.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | A través de la gestión de la coalición se está logrando cumplir con el 75% o más de las metas planificadas, para el período que se evalúa, en términos de reducción de las amenazas más graves a la conservación del AP. |
| <input type="radio"/> 4 | A través de la gestión de la coalición se está logrando cumplir entre el 50% y el 75% de las metas planificadas, para el período que se evalúa, en términos de reducción de las amenazas más graves a la conservación del AP. |
| <input type="radio"/> 3 | A través de la gestión de la coalición se está logrando cumplir entre el 30% y el 50% de las metas planificadas, para el período que se evalúa, en términos de reducción de las amenazas más graves a la conservación del AP. |
| <input type="radio"/> 2 | A través de la gestión de la coalición se está logrando cumplir entre el 15% y el 30% de las metas planificadas, para el período que se evalúa, en términos de reducción de las amenazas más graves a la conservación del AP. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no está logrando cumplir con un porcentaje mínimo de las metas planificadas, para el período que se evalúa. La gestión de la coalición se ha alejado de los objetivos de conservación. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

6) Comunicación externa

El prestigio (buena imagen pública) de la coalición es crítico para el éxito de su gestión y se basa en los resultados, en el impacto de su trabajo y en la difusión de este desempeño. La promoción de la coalición es vital para su validación social en la zona de trabajo y estimula el interés de nuevos grupos para participar en ella, así como el apoyo financiero y político de entes públicos y privados. Por lo tanto, la comunicación y las relaciones externas de la coalición juegan un papel clave en la consolidación de la coalición y del AP. A continuación se presentan indicadores sobre la comunicación externa, el intercambio de material técnico y las relaciones externas.

a) Comunicación externa

La comunicación externa se refiere a la información estratégica (por ejemplo, informes de actividades o logros) que la coalición prepara para diferentes audiencias y propósitos y que difunde entre el público local, nacional e internacional. Para esto, usa diferentes canales que incluyen medios tradicionales, como la prensa, publicaciones y la radio, así como el Internet.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Se prepara amplia información sobre la gestión de la coalición y se la disemina permanentemente entre diferentes audiencias. La coalición cuenta con una excelente imagen pública en diferentes ámbitos (local, nacional e internacional), tiene alta capacidad de convocatoria y su imagen ayuda a lograr los resultados planificados. |
| <input type="radio"/> 4 | Se prepara información suficiente sobre la gestión de la coalición y se la disemina con frecuencia entre diferentes audiencias. La coalición cuenta con una buena imagen pública en los ámbitos local y nacional, tiene mediana capacidad de convocatoria y su imagen ayuda a lograr los resultados planificados. |
| <input type="radio"/> 3 | Se prepara información básica sobre la gestión de la coalición y se la disemina con cierta frecuencia. La coalición tiene cierta capacidad de convocatoria y su imagen está en proceso de formación. |
| <input type="radio"/> 2 | Se prepara cierta información sobre la gestión de la coalición bajo pedido de interesados. La coalición tiene baja capacidad de convocatoria y su imagen está en proceso de formación. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no prepara información y no dispone de medios para dar a conocer su trabajo en la prensa. La coalición no es conocida. Este tema no se discute en el seno de la coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Intercambio de material técnico

Las coaliciones pueden producir material técnico relacionado con sus actividades programáticas y de gestión; además, las coaliciones pueden recibir información técnica sobre gestión de coaliciones de AP o similares. Esta comunicación de doble vía puede ser parte integral de una estrategia de aprendizaje.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición promueve permanentemente entre sus miembros la preparación, la publicación y el intercambio de material técnico y trabaja con varias organizaciones nacionales o internacionales que apoyan este tipo de iniciativa. La coalición cuenta con material técnico propio que se disemina por diferentes medios y con material técnico diverso proveniente de otras coaliciones. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición promueve ocasionalmente entre sus miembros la preparación, la publicación y el intercambio de material técnico y trabaja con por lo menos una organización nacional o internacional para este fin. La coalición cuenta con cierto material técnico propio que se disemina por diferentes medios y con cierto material técnico proveniente de otras coaliciones. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición promueve entre sus miembros el intercambio de material técnico. La coalición no posee material técnico propio pero cuenta con material técnico diverso proveniente de otras coaliciones de AP. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no posee material técnico propio pero cuenta con cierto material técnico proveniente de otras coaliciones de AP. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no ha publicado o divulgado su trabajo de ninguna forma ni cuenta con material técnico de otras coaliciones de AP. El intercambio técnico no es una preocupación de la coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

c) Relaciones externas

Las relaciones externas son importantes para el éxito de una coalición, porque les permiten fortalecer su impacto y atraer asistencia o recursos adicionales tanto financieros como técnicos y políticos. Este indicador tiene como objetivo evaluar las relaciones y el nivel de colaboración que la coalición mantiene con otras instituciones y grupos afines y su modo de interacción.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición sirve de enlace para el desarrollo de diversas relaciones interinstitucionales tanto locales como nacionales e internacionales. A través de estas relaciones se ha logrado canalizar considerables recursos financieros, apoyo técnico y apoyo político. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición sirve de enlace para el desarrollo de algunas relaciones interinstitucionales, a través de las cuales se están canalizando ciertos recursos financieros, apoyo técnico y apoyo político. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición ha desarrollado por lo menos una relación interinstitucional, a través de la cual se está canalizando cierto apoyo técnico y político. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición está iniciando un proceso de desarrollo de relaciones interinstitucionales tanto locales como nacionales e internacionales para movilizar recursos financieros, apoyo técnico y apoyo político. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no desarrolla relaciones interinstitucionales externas. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

7) Manejo financiero

A pesar de que existen coaliciones que no manejan recursos financieros ni ejecutan acciones directamente, se deben tomar en cuenta dos aspectos muy importantes. Primero, el trabajo (operaciones) de la coalición tiene un costo y segundo, la movilización de recursos financieros para el AP es un elemento crítico para el éxito de una coalición. Por lo tanto, es necesario tener claramente diferenciadas las necesidades financieras de la coalición y del AP. Puede ser que la coalición requiera fondos a plazo mediano, mientras que el AP generalmente requiere financiamiento a largo plazo. Para los dos casos es saludable contar con metas financieras claras y fuentes de financiamiento diversificadas.

En la parte operativa, por tratarse de un ente colectivo de segundo grado, el manejo financiero de una coalición es complejo. La política financiera debe contar con el consenso de todos los miembros y esto requiere un alto grado de coordinación y transparencia. En algunos casos, la coalición se financia con fondos de sus propios miembros; en otros, canaliza fondos de fuentes externas que pueden o no estar relacionadas con sus miembros. A veces los fondos para operaciones de la coalición del AP (comité de gestión) están incluidos en el plan de manejo del área y son administrados por la agencia gubernamental que administra al AP. En otros casos, el manejo financiero de fondos operativos se realiza a través de una organización miembro de la coalición que cuenta con la capacidad necesaria. Esta responsabilidad también puede rotarse entre los miembros de la coalición. El manejo eficiente y transparente de los fondos es sumamente importante tanto para los donantes como para la coalición misma, y debe evaluarse.

Los indicadores que se presentan a continuación son apropiados para coaliciones que están involucradas en la movilización y gestión de fondos e incluyen: sistema financiero, sostenibilidad financiera, efectividad y transparencia.

a) Sistema financiero

La existencia de un sistema confiable para la administración de fondos es indispensable para el buen funcionamiento de una coalición. Generalmente, no todas las organizaciones miembros de la coalición cuentan con la capacidad necesaria para administrar recursos financieros mediante un sistema dedicado para este propósito. El sistema financiero normalmente incluye plataformas para la administración de información sobre sueldos, beneficios, presupuesto y contabilidad, siendo los dos últimos (presupuesto y contabilidad) de gran utilidad para la coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Gran parte de las organizaciones miembros de la coalición cuentan con sistemas financieros que apoyan el manejo del presupuesto y la planificación financiera a mediano y largo plazo. El presupuesto y las proyecciones financieras de la coalición se realizan anualmente y en forma participativa. |
| <input type="radio"/> 4 | Por lo menos una de las organizaciones miembros de la coalición cuenta con un sistema financiero que apoya el manejo del presupuesto y planificación financiera a mediano y largo plazo. El presupuesto y las proyecciones financieras de la coalición se realizan anualmente y en forma participativa. |
| <input type="radio"/> 3 | El sistema financiero que apoya a la coalición requiere de revisión y actualización. Sin embargo, el presupuesto aún se revisa anualmente y en forma participativa. |
| <input type="radio"/> 2 | No se cuenta con el apoyo de un sistema financiero y el presupuesto se elabora cada vez que surge una posibilidad de financiamiento y con poca participación. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no cuenta con ningún tipo de sistema y el monitoreo financiero es un problema. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Sostenibilidad financiera

Con el fin de lograr recursos sostenibles, es importante que en el plan financiero de la coalición se tomen en cuenta tanto sus metas operativas como las responsabilidades de los miembros. Los indicadores y las referencias que se indican a continuación incluyen tanto recursos operativos como recursos para el AP; es recomendable separarlos (si es necesario) para lograr una mayor precisión en el enfoque. Además, los porcentajes sugeridos también pueden ajustarse de acuerdo a las metas financieras de la coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | El plan de trabajo (estratégico) de la coalición incluye una estrategia de recaudación de fondos para operaciones y movilización de recursos para el AP. Sobre la base de este plan se ha logrado recaudar el 75% o más de las metas planificadas, para el período que se evalúa; se cuenta con informes financieros y con un informe de auditoría positivo. La coalición ha logrado establecer fuentes de financiamiento diversificadas. |
| <input type="radio"/> 4 | El plan de trabajo (estratégico) de la coalición incluye una estrategia de recaudación de fondos para operaciones y movilización de recursos para el AP. Sobre la base de este plan se ha logrado recaudar entre el 50% y el 75% de las metas planificadas para el período que se evalúa; se cuenta con informes financieros y con un informe de auditoría positivo. La coalición cuenta con fuentes de financiamiento poco diversificadas. |
| <input type="radio"/> 3 | El plan de trabajo incluye la recaudación de fondos para operaciones y para el AP. Se ha logrado recaudar entre el 30% y el 50% de las metas planificadas para el período que se evalúa; se cuenta con informes financieros. La coalición aún no cuenta con fuentes de financiamiento diversificadas. |
| <input type="radio"/> 2 | El plan de trabajo incluye la recaudación de fondos para operaciones y para el AP. Se ha logrado recaudar entre el 15% y el 30% de las metas planificadas para el período que se evalúa, para el área operativa. Se cuenta con informes financieros. La coalición aún no cuenta con fuentes de financiamiento diversificadas. |
| <input type="radio"/> 1 | El plan de trabajo no incluye la recaudación de fondos para operaciones ni para el AP. La coalición aún no cuenta con los fondos necesarios para su operación o para contribuir al financiamiento del AP. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

c) Efectividad y transparencia

La efectividad y la transparencia en el manejo financiero son condiciones esenciales para cualquier donante interesado en apoyar a una coalición de AP; además, deben estar corroboradas por auditorías externas y son indispensables para la consolidación de la coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición tiene información financiera completa y disponible para sus miembros y donantes elaborada en forma profesional. El costo de las operaciones comparado con los resultados es óptimo. Existen informes anuales de auditoría externa que corroboran esta situación. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición tiene información financiera disponible para sus miembros y donantes elaborada en forma profesional. El costo de las operaciones comparado con los resultados es razonable. Existen informes anuales de auditoría externa que corroboran esta situación. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición tiene información financiera parcial disponible para sus donantes. El costo de las operaciones comparado con los resultados es relativamente alto. Existen informes de auditoría externa que verifican esta situación. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición tiene información financiera parcial disponible para sus donantes. El costo de las operaciones comparado con los resultados es excesivamente alto o no se puede determinar. No existen informes de auditoría actualizados. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no cuenta con información financiera ni existen informes de auditoría. Se esconde el costo y estado de sus operaciones. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

8) Gestión de recursos humanos

El principal recurso de la coalición es su membresía, los grupos miembros de las coaliciones, que suelen ser muy diversos y tienen diferentes capacidades que pueden complementarse cuando se integran en una coalición. Para aprovechar mejor este recurso es necesario conocerlo, desarrollarlo, gerenciarlo y renovarlo con cierta periodicidad.

El tema del desarrollo de la capacidad de sus miembros es muy importante. Por esto, la coalición como tal puede facilitar procesos de capacitación al conjunto de sus miembros ya sea funcionando como una plataforma de aprendizaje o captando recursos para este efecto. Esta sección presenta indicadores sobre: trabajo voluntario, rotación de los representantes y desarrollo de las capacidades.

a) Trabajo voluntario

Los representantes de las organizaciones miembros prestan su tiempo para el trabajo de la coalición en forma "voluntaria". Sin embargo, este término puede ser relativo, dado que es muy común que la "coordinación interinstitucional" sea parte integral de la descripción de funciones del personal técnico y administrativo de organizaciones que trabajan en el AP y sus alrededores, exista o no una coalición. Por otro lado, el trabajo que realizan los miembros de la coalición normalmente produce compromisos institucionales serios que requieren de tiempo significativo por parte de personal técnico y administrativo. Consecuentemente, el aprovechamiento de recursos humanos dentro de la coalición requiere de evaluación.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Los miembros de la coalición promueven e incentivan a sus representantes para que dediquen el tiempo necesario que la coalición requiere para el cumplimiento de sus metas. La descripción de funciones del personal clave de las organizaciones miembros incluye específicamente la coordinación interinstitucional. Los compromisos adquiridos con la coalición se tratan como prioridad institucional y se toman en cuenta durante la planificación estratégica. |
| <input type="radio"/> 4 | La mayoría de los miembros de la coalición apoyan a sus representantes para que dediquen tiempo al trabajo de la coalición. Los compromisos adquiridos con la coalición se tratan con cierta prioridad institucional y generalmente se toman en cuenta durante la planificación estratégica. |
| <input type="radio"/> 3 | Varios miembros de la coalición aceptan que sus representantes dediquen tiempo al trabajo de la coalición. Los compromisos adquiridos con la coalición se tratan de acuerdo a disponibilidades y ocasionalmente se toman en cuenta durante la planificación estratégica. |
| <input type="radio"/> 2 | La mayoría de los miembros de la coalición no están convencidos de que sus representantes deben dedicar tiempo al trabajo de la coalición. Los compromisos adquiridos con la coalición son secundarios frente al trabajo de la organización. No se toman en cuenta durante la planificación estratégica. |
| <input type="radio"/> 1 | Los miembros de la coalición no facilitan el trabajo de sus representantes en la coalición. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Rotación de los representantes

La rotación es saludable para la coalición y permite un desarrollo más horizontal de las capacidades, mas esto depende mucho del tamaño de la organización miembro y de la coalición misma. En una organización pequeña existen pocas oportunidades de rotación entre sus representantes. Sin embargo, dentro de la coalición se puede establecer una rotación en los roles o las funciones que ejerce cada uno de los representantes. Cuando el tamaño de la organización miembro lo permite, se debe cuidar que la memoria institucional de la coalición no se pierda durante los cambios.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con una política clara (pero flexible) sobre la rotación entre los representantes de los grupos miembros. La memoria institucional de la coalición se mantiene y está documentada; la política se aplica en forma consistente e incluye aspectos de género y diversidad. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición aplica ciertos lineamientos sobre la rotación entre los representantes de los grupos miembros. La memoria institucional de la coalición se mantiene y está documentada. Se consideran aspectos de género y diversidad. |
| <input type="radio"/> 3 | Pese a no haber lineamientos claros, la rotación ocurre. Parte de la memoria institucional de la coalición se ha perdido y parte está documentada. |
| <input type="radio"/> 2 | Existe una política sobre la rotación entre los representantes de los grupos miembros ante la coalición, mas no se aplica. La memoria institucional no está documentada. |
| <input type="radio"/> 1 | No existen criterios o lineamientos sobre la rotación. Existe memoria institucional entre los miembros permanentes, que no se documenta. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

c) Desarrollo de las capacidades

La formación de una coalición puede ser una estrategia eficaz para aumentar la capacidad institucional de sus miembros más débiles. Por esto, es estratégico aprovechar el proceso y la acción de la coalición como un espacio de aprendizaje organizacional. Muchas veces, esta función de desarrollo de la capacidad se convierte en el beneficio más claro que reciben los grupos miembros por su participación en la coalición.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | Todos los miembros de la coalición, incluyendo los menos desarrollados, participan en la sistematización y el aprendizaje de sus experiencias. La coalición se consolida rápidamente sobre la base de un crecimiento balanceado que progresivamente nivela la capacidad de sus miembros más débiles. |
| <input type="radio"/> 4 | La mayoría de los miembros de la coalición, incluyendo los menos desarrollados, participan en la sistematización y el aprendizaje de sus experiencias. La coalición está iniciando un proceso de consolidación sobre la base de un crecimiento balanceado que progresivamente nivela la capacidad de sus miembros más débiles. |
| <input type="radio"/> 3 | Pese a que varios miembros de la coalición están conscientes de esta necesidad e invierten tiempo en la sistematización y el aprendizaje de experiencias, esta información es escasamente aprovechada por las organizaciones miembros que más la necesitan. |
| <input type="radio"/> 2 | Existe algún interés en el tema pero no se ha logrado recopilar lecciones para sistematizarlas y compartirlas. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no ha identificado dentro de sus necesidades el desarrollo de capacidades. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

9) Evaluación y retroalimentación

El valor agregado de una coalición efectiva debe ser tangible y susceptible de medición. Muchas veces, el tipo de trabajo de una coalición se realiza en áreas donde la medición es difícil y, en consecuencia, evaluar el “valor agregado” no es sencillo. No obstante, el esfuerzo por identificar, y en la medida posible cuantificar, los beneficios de la coalición es una labor ineludible. A continuación se presentan indicadores sobre: evaluación y retroalimentación.

a) Evaluación

Una forma óptima de realizar una evaluación es incorporar en la planificación estratégica los elementos para evaluación, por ejemplo, indicadores de rendimiento (cuantitativos y cualitativos), sobre su gestión y sobre el progreso hacia sus metas y objetivos. Así, el monitoreo se realiza desde el inicio de las actividades y acumula información para la evaluación (o autoevaluación). Las evaluaciones deben realizarse en forma periódica.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Sobre la base de indicadores definidos en el plan estratégico y una política definida, los miembros de la coalición, en forma participativa, evalúan periódicamente sus actividades y el progreso hacia el cumplimiento de sus metas. Los resultados se utilizan para mejorar los planes, hacer frente a cambios e imprevistos y desarrollar una nueva visión. Incluye el monitoreo de cada una de sus actividades. |
| <input type="radio"/> 4 | Utilizando algunos indicadores, los miembros de la coalición evalúan periódicamente la mayoría de sus actividades y el progreso hacia la consecución de metas planificadas. Los resultados se utilizan para adaptarse a cambios e imprevistos. |
| <input type="radio"/> 3 | Los miembros de la coalición evalúan el progreso hacia el cumplimiento de sus metas a solicitud de los donantes y no involucra a todos los miembros de la coalición. La evaluación se enfoca sobre actividades específicas. |
| <input type="radio"/> 2 | Los miembros de la coalición evalúan esporádicamente los resultados de las actividades que se han realizado durante el período que se evalúa. |
| <input type="radio"/> 1 | Los miembros de la coalición no han llegado a evaluar el trabajo de la coalición ni el impacto o resultado de sus actividades. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) Retroalimentación

El objetivo de este indicador es analizar cómo aprovecha la coalición la información recibida y las reflexiones derivadas de la evaluación.

Referencias:

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | La coalición cuenta con un manejo adaptativo (flexible) en el que participan todos sus miembros. Las recomendaciones que resultan de las evaluaciones son incorporadas oportunamente a la planificación a fin de generar los cambios esperados. |
| <input type="radio"/> 4 | La coalición cuenta con un manejo adaptativo (flexible) en el que participan gran parte de sus miembros. Las recomendaciones clave que resultan de las evaluaciones son generalmente incorporadas en forma oportuna a la planificación a fin de generar los cambios esperados. |
| <input type="radio"/> 3 | La coalición está introduciendo un nuevo manejo adaptativo (flexible) en el que se espera que participen la mayoría de los miembros. Por el momento, ciertas recomendaciones importantes que resultan de las evaluaciones se están tomando en cuenta en la planificación estratégica. |
| <input type="radio"/> 2 | La coalición no cuenta con un manejo adaptativo (flexible) en el que participan sus miembros. Las recomendaciones clave que resultan de las evaluaciones son ocasionalmente incorporadas a la planificación. |
| <input type="radio"/> 1 | La coalición no cuenta con recomendaciones de evaluaciones. |

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

Después de concluida su misión original de elaborar el plan de manejo para el Parque Nacional Isla Bastimentos (PNIB), la Coalición del Archipiélago de Bocas del Toro, Panamá, realizó una extensa evaluación y, como resultado, el grupo se transformó en una organización de base

para el apoyo del PNIB, con alcance ecorregional. Su área de influencia se extendió del PNIB a todo el Archipiélago de Bocas del Toro. Ésta fue una evolución natural, ya que las amenazas y las oportunidades del PNIB responden al contexto de lo que sucede en el Archipiélago.

10. Otros indicadores

A fin de asegurar el enfoque apropiado de los indicadores, cada coalición puede identificar indicadores, sub-indicadores y referencias adicionales. Esta herramienta se puede adaptar a las condiciones en las cuales se desarrolla la coalición para mantener el interés y el compromiso de los participantes.

a) _____

Referencias:

<input type="radio"/> 5	_____
<input type="radio"/> 4	_____
<input type="radio"/> 3	_____
<input type="radio"/> 2	_____
<input type="radio"/> 1	_____

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

b) _____

Referencias:

<input type="radio"/> 5	_____
<input type="radio"/> 4	_____
<input type="radio"/> 3	_____
<input type="radio"/> 2	_____
<input type="radio"/> 1	_____

Explique brevemente el porqué de la referencia seleccionada. _____

Apéndice

Pautas para el facilitador

(Adaptado de *Autoevaluación institucional*, TNC 2001)

Como se mencionó en la introducción, la primera vez que se realiza una evaluación de la coalición, ésta es más efectiva —y más objetiva— si es facilitada por un profesional externo a la coalición. El facilitador ayuda a la coalición a diseñar el proceso de autoevaluación más apropiado para su situación específica. Ésta puede ser conducida utilizando una variedad de metodologías, entre las que es posible incluir entrevistas personales, trabajo en grupos pequeños o un taller con toda la coalición. El punto central es promover una discusión general en la coalición acerca de la etapa actual de desarrollo, tanto como sobre los rumbos a seguir. El facilitador actúa como un recurso a lo largo del proceso, proporcionando información contextual sobre indicadores específicos de la herramienta de evaluación, facilitando el mismo ejercicio, docu-

mentando el proceso de evaluación y ayudando a la coalición a identificar los mejores métodos para desarrollar un plan de acción que le permita alcanzar y mejorar sus objetivos. La reflexión objetiva y las instrucciones claras son producto de una evaluación bien planeada y bien facilitada.

Cuando seleccione un facilitador, tenga en cuenta que los profesionales de *desarrollo institucional* son los más adecuados para llevar adelante esta tarea, dado que conocen el proceso de desarrollo de una coalición y cuentan con la habilidad necesaria para planificar cómo una coalición puede fortalecer sus competencias centrales. El personal de *desarrollo institucional* de The Nature Conservancy puede proporcionar, potencialmente, un apoyo valioso como facilitador en el proceso de autoeva-

En el año 2002, TNC realizó un análisis de cerca de 50 autoevaluaciones institucionales y sus respectivas facilitaciones, incluyendo 17 autoevaluaciones dirigidas por personal de TNC. De las 17 organizaciones de este grupo, más de la mitad se clasificó a sí misma como “arriba del promedio” o “alta”. Una razón posible es que TNC es visto por los socios como un donante que puede basar su futura interacción con la organización en el puntaje que ésta tiene en los indicadores de la evaluación. Una organización socia puede no sentirse inclinada a clasificarse a sí misma como “por debajo del promedio” frente a TNC. Otra explicación posible es que TNC puede tener una relación de largo plazo con el socio y el especialista de desarrollo institucional de TNC puede sentirse más inclinado a darle a la organización un puntaje más alto en reconocimiento a actividades conjuntas de desarrollo institucional en el pasado. Las organizaciones en este grupo contaron con una mezcla de participación — en algunas participó todo el personal en el ejercicio, mientras que otras tuvieron representantes del personal y en algunos casos un miembro de la junta directiva para parte del ejercicio. No

hubo participación de partes externas en los ejercicios de evaluación.

Las evaluaciones en las que se utilizaron facilitadores externos parecen ser más realistas. Los grupos facilitados por consultores externos (no TNC) o por consultores externos marginalmente apoyados por especialistas de TNC tienden a no clasificarse a sí mismos como “arriba del promedio” o “alto”. Una explicación posible es que una organización que pasa por este proceso de evaluación no se siente tan “amenazada” cuando se involucra un facilitador externo. En otras palabras, se ve al facilitador externo como neutral y esto puede alentar a las organizaciones a examinarse a sí mismas de manera más crítica sin temor a consecuencias. Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que por lo menos un miembro de la junta directiva participó en la mayoría de estos ejercicios de evaluación. Los miembros de las juntas directivas pueden brindar un punto de vista externo que puede influir en la exactitud de la evaluación. Asimismo, los casos en que se entrevistaron a organizaciones externas generaron un efecto similar.

luación de la coalición. Sin embargo, puede darse el caso de que TNC sea miembro de la coalición o donante, lo que puede generar un conflicto de intereses. En este caso es recomendable simplemente contar con una asesoría marginal de TNC en el proceso.

Conocimiento y confianza

Más que con ningún otro tipo de intervención, es importante desarrollar la confianza y la seguridad dentro de los miembros de la coalición para realizar una evaluación eficiente. Los temas en torno al desempeño de una coalición (fortalezas y debilidades) son delicados y a menudo causan sensibilidad. Asimismo, se deben definir los diferentes niveles de confidencialidad con los que se manejará la información resultante de la evaluación.

- El facilitador puede coordinar con personal de The Nature Conservancy u otra organización que apoya la autoevaluación de la coalición, a fin de definir el momento adecuado y planificar la evaluación.
- El facilitador puede recurrir a los programas de país de The Nature Conservancy, que poseen mucha información sobre las actividades de las áreas protegidas y de las coaliciones, así como información sobre el uso de esta herramienta. The Nature Conservancy puede jugar un papel fundamental en el desarrollo de la relación de conocimiento de la coalición y en proveer al facilitador la información contextual.
- La evaluación de una coalición debe ser realizada por las razones apropiadas. Se deben enfatizar los beneficios de la evaluación a fin de fortalecer las relaciones entre las organizaciones miembros de la coalición. Además, se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para asegurarse de que la coalición no está realizando la evaluación simplemente para cumplir con las exigencias de un donante.

Antes del ejercicio

Es importante trabajar muy estrechamente con la coalición para aclarar los objetivos de la evaluación y diseñar conjuntamente un proceso de implementación que se ajuste a la cultura de la coalición. En el proceso de preparación, el facilitador debe:

- Pasar cierto tiempo con los actores clave de la coalición para asegurarse de que comprendan el proceso, los beneficios y los resultados esperados.

- Permitir que la coalición convoque formalmente a la sesión y determine quién debe participar en la evaluación, incluyendo los participantes internos y externos.

Confidencialidad

Antes de comenzar un proceso de evaluación institucional, se debe discutir con la coalición el uso que se le dará a la información generada durante la evaluación luego de realizada para determinar el grado de confidencialidad exigido para satisfacer a todas las partes involucradas. En el caso de que The Nature Conservancy desee utilizar información específica, tal como la clasificación de la coalición o las mediciones de progreso en el tiempo, esto debe ser discutido y acordado antes de realizar el ejercicio.

Presentación del ejercicio

Al comenzar el ejercicio, el facilitador debe explicar a los participantes los antecedentes y los objetivos y analizar el proceso que se utilizará. Además, en la presentación, el facilitador debe informar sobre los siguientes temas:

- Especificar los beneficios potenciales que brindará a la coalición realizar una evaluación: identificar las omisiones y prioridades; mejorar la eficiencia para alcanzar la misión; demostrar profesionalismo ante los donantes y acceso a fondos; monitoreo y documentación del progreso; destacar las áreas de desacuerdo dentro de la coalición que pueden conducir a una discusión y un aprendizaje enriquecedores.
- Si The Nature Conservancy está involucrada de alguna forma, especificar el interés de TNC en la evaluación.
- Explicar por qué la herramienta es más efectiva si se facilita el proceso externamente las primeras veces que se la utiliza, pero reafirmar que el objetivo es institucionalizar el proceso dentro de la coalición.
- Enfatizar el valor del aprendizaje mutuo y de la visión compartida que puede proporcionar internamente la evaluación, aún cuando la evaluación sea realizada externamente.
- Explicar el formato de la herramienta de evaluación y cómo se utilizan las referencias para clasificar la coalición. Enfatizar que las referencias no

son puntajes sino que describen fases naturales del desarrollo de una coalición.

Metodología de facilitación

El facilitador puede usar diferentes métodos. Algunos facilitadores entrevistan a los participantes individualmente, algunos facilitadores usan la herramienta en grupo y otros usan una combinación de estos métodos. Las siguientes son sugerencias para que el facilitador optimice el aprendizaje y los beneficios del proceso de evaluación:

- La amplia participación dentro de toda la coalición produce información y discusiones enriquecedoras y es crucial para comprender la verdadera capacidad de la coalición.
- La herramienta es flexible y puede adaptarse a las necesidades particulares de una coalición. El facilitador puede trabajar con la coalición para adaptar los indicadores existentes o desarrollar indicadores adicionales que servirán más eficientemente.
- Durante el ejercicio, el facilitador es más eficaz si actúa como un recurso para el grupo y no como un evaluador. El o ella pueden hacer uso de experiencias previas de evaluación con otras organizaciones o coaliciones para ayudar a enriquecer la discusión. Si la coalición ha invitado a personal de The Nature Conservancy u otras personas ajenas a la misma, ellos deben brindar su opinión, pero el facilitador deberá permanecer neutral.
- Durante la discusión de indicadores específicos, el facilitador puede concienciar a los participantes haciendo referencia a ejemplos específicos de conservación dirigida por coaliciones y apoyar en el diseño de sub-indicadores y referencias.
- El facilitador puede utilizar los desacuerdos para concienciar a los participantes y resaltar las razones por las cuales es necesaria la evaluación. Discutir acerca de la falta de consenso sobre algunos indicadores conduce a algunas de las mejores oportunidades de aprendizaje para una coalición. Enfaticé la importancia de alcanzar el consenso grupal sobre las referencias.
- El facilitador puede recalcar el valor de la intuición cuando se reflexiona acerca de las fortalezas y debilidades de una coalición. Todos pueden contribuir a la discusión, aún cuando

no tengan conocimiento directo sobre indicadores específicos.

- El facilitador puede alentar al grupo a que documente sus ideas acerca de cada indicador. Puede utilizar los espacios en blanco dejados en cada indicador para hacer anotaciones sobre las discusiones y divergencias del grupo. Estas notas serán información valiosa durante las revisiones del progreso realizado.
- Las discusiones se deben concentrar en el futuro. El objetivo es identificar y resolver problemas, no extenderse en quejas del pasado.

Después del ejercicio

El objetivo de la autoevaluación es institucionalizar un ciclo periódico de autoevaluación y aprendizaje dentro de la coalición para su mejoramiento. De allí que lo que sucede luego de la autoevaluación es tanto o más importante que el ejercicio mismo.

- La primera evaluación debe establecer una línea de base para medir el progreso de la coalición en el tiempo.
- Basándose en los resultados de la autoevaluación, la coalición debe desarrollar un plan de acción para mejorar indicadores prioritarios durante el año próximo. En el plan de acción se deben establecer las metas que se desea alcanzar dentro de un período específico, sobre la base de las recomendaciones de la autoevaluación. También se debe identificar quiénes serán los individuos responsables por alcanzar esas referencias.
- Idealmente, el facilitador debe trabajar conjuntamente con la coalición para ayudarla a realizar controles periódicos del progreso del plan de acción y revisiones anuales del progreso de los indicadores prioritarios. La revisión anual debe establecer nuevos indicadores prioritarios y referencias-objeto para el año siguiente. El personal de los programas de país de The Nature Conservancy o proveedores de servicio en el área de desarrollo institucional también pueden apoyar en el seguimiento del progreso del plan de acción.
- Los resultados agregados de la autoevaluación pueden servir como guía para orientar programas de fortalecimiento institucional en áreas protegidas y sistemas nacionales de áreas protegidas.