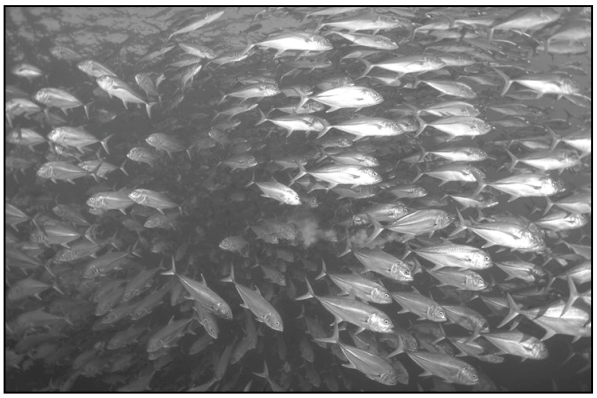
PLANEACIÓN DE MANEJO DE AMPs, PARTE 1

MÓDULO 1



1.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DEL MANEJO

Propósito y necesidad de la planeación del manejo

Pasos para desarrollar planes efectivos

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación estratégica vs. Planeación operacional

Planeando a diferentes escalas

Tipos de planes de manejo

Ejemplo: Reservas acuáticas de Florida

1.3 EVALUACIÓN PRELIMINAR

Introducción a la evaluación

Propulsores, líneas base y nichos

1.4 CALIFICADOR: SCORE

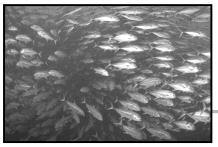
Presentación del Calificador por el orador invitado

Reconocimientos

El material en los módulos 1 y 2 fue extraído de:

El manual del Centro de Servicios Costeros NOAA “MPA Management Planning for Effectiveness” y de la guía “How is Your MPA Doing?”.

Cada participante también recibirá una copia de la guía.



PRESENTACIÓN

La planeación del manejo es un proceso regulado que puede ayudar a los administradores de AMP a identificar sus metas principales, los pasos y recursos requeridos para alcanzar estas metas.

Los módulos 1 y 2 están diseñados para ayudar a los participantes a desarrollar habilidades para el uso de las herramientas y procesos de la planeación del manejo, incluyendo planeación estratégica, procesos de planeación, indicadores de rendimiento y evaluación de la efectividad. El módulo de hoy, módulo 1, comienza con una visión general de la planeación del manejo y de la planeación estratégica, e introduce algunas herramientas clave como la evaluación de entorno y la metodología del CALIFICADOR (SCORE).

Las áreas marinas protegidas sólo pueden ser manejadas efectivamente si los administradores tienen una comprensión firme y detallada de las metas generales del AMP, y de las acciones necesarias para lograr estas metas. La planeación del manejo ofrece una metodología práctica, en la cual, paso a paso, se establecen las metas, se identifican las medidas y recursos necesarios para lograr estas metas, en donde el proceso completo se pone en marcha, y que a su vez permite evaluar continuamente qué tan bien está funcionando este proceso.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- ✓ Familiarizarse con el proceso general del desarrollo de un plan de manejo
- ✓ Aprender las diferencias que existen entre planes estratégicos y operacionales, y entre planes para un sistema de áreas, para un área o para un objetivo específico.
- ✓ Entender cuáles son los propulsores, líneas base y nichos, y cómo éstos guían las metas y objetivos de la planeación estratégica.
- ✓ Familiarizarse con el CALIFICADOR (SCORE) y su utilidad en la planeación de manejo

PLAN DE ESTUDIOS

1.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DEL MANEJO

Discusión – Propósito y Necesidad de una Planeación del Manejo Efectiva

Discusión grupal sobre el propósito y necesidad de una planeación del manejo efectiva desde el nivel de área hasta el de sistema de áreas.

Propósito y Necesidad de una Planeación del Manejo Efectiva

Un plan de manejo generalmente es un aspecto importante del éxito de las AMPs, como se describe en el Cuadro 4 (p.6) de la guía "How Is Your MPA Doing?":

"Un área protegida es un ejemplo de una estrategia de conservación que puede ser utilizada para administrar recursos naturales. Cuando se toma una decisión para utilizar la estrategia del AMP, uno de los primeros pasos a tomar es el diseño de un plan de manejo apropiado para esta estrategia. Un plan de manejo documenta una serie de metas explícitas, resultados esperados, y actividades que serán realizadas a lo largo de un área y un período de tiempo especificados, y que articula la manera en que la estrategia de conservación utilizada será diseñada para enfrentar las amenazas presentes. A pesar de que no todas las AMPs requieren de un plan de manejo completo para comenzar operaciones, eventualmente un plan exhaustivo será necesario para guiar las metas a largo plazo y el desarrollo del área."

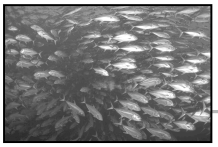
"Tener unas metas mal diseñadas y/o articuladas con respecto a los resultados esperados, puede representar un serio problema para los administradores del AMP. Una serie de metas y resultados desarrollados adecuadamente, y los cuales sean útiles para los propósitos de manejo del área (según se definen a través de los criterios mencionados abajo), optimizará la probabilidad de que el AMP sea manejada de manera efectiva."

¿Qué es una "meta"?

- Una declaración amplia sobre lo que el AMP está tratando de alcanzar
- Una meta es un resultado cualitativo (no numérico) que es difícil de medir o cuantificar, pero "Ud. lo sabrá cuando lo vea"
- Simple de entender y comunicar. Generalmente está redactada como una declaración de misión bastante amplia.
- Escrita en presente como se visualiza un aspecto dentro de algunos años ("Hábitats acuáticos locales protegidos"), o como un estado final indefinido ("Mejorar la calidad ambiental de los hábitats acuáticos locales")

¿Qué es un "objetivo"?

- Una declaración específica y medible de lo que debe ser logrado para alcanzar una meta dada.
- Generalmente uno o más objetivos son necesarios para alcanzar una meta.
- Debe describir los impactos esperados, o resultados del programa sobre los participantes y/o la cuestión. En otras palabras, éstos deben ser escritos en términos de lo que se pretende lograr, no cómo se hará.
- Un resultado efectivo debe ser definido dentro de un límite de tiempo definido, y debe ser alcanzable.



Discusión - "¿Siente Ud. que está siendo efectivo?"
Discusión grupal con base en las siguientes preguntas:

- *¿Siente Ud. que está siendo efectivo?*
- *¿Cuáles son sus metas?*
- *¿Cuáles son sus propulsores o motivantes?*
- *¿Como monitorea Ud. su progreso hacia las metas?*

Pasos para Desarrollar Planes de Manejo Efectivos

¿Qué constituye un plan de manejo efectivo?

- Apoya las metas de la organización
- Tiene el respaldo de las partes interesadas
- Es realista con respecto a los recursos disponibles
- Tiene una forma de medir el progreso hacia los resultados esperados
- Aborda aspectos claves ambientales, económicos y sociales
- Es conciso y fácilmente entendible por funcionarios, actores interesados y financiadores
- Su desarrollo fue concertado con las partes interesadas
- Es suficientemente flexible para enfrentar cambios en la situación o nivel de conocimiento

Fase de evaluación
Esta fase provee gran parte de la información utilizada en la sección de aspectos actuales y emergentes, al igual que en los antecedentes del plan.

Paso 1. Documentar todos los propulsores y motivantes (lo que le dice por qué el AMP existe y por qué se necesita)

- Mandatos legislativos
- Planes del sistema de AMPs
- Metas de las organizaciones involucradas
- Intereses de los actores involucrados
- Estudios e informes científicos

Paso 2. Recopilar información de base sobre:

- La condición del recurso,
- Las comunidades aledañas,
- Capacidad actual del programa, y
- Tendencias de desarrollo que puedan tener un impacto sobre el recurso – aspectos demográficos

Paso 3. Identificar:

- Actores clave
- Socios
- Competencia o duplicación de esfuerzos

Paso 4. Analizar los siguientes aspectos del programa:

- Fortalezas y oportunidades
- Debilidades y amenazas

Fase de Planeación Estratégica

Esta fase provee gran parte de la información utilizada en la sección de estrategias de manejo del plan.

Paso 5. Desarrollar metas y objetivos para el área
- Resultados esperados a corto, mediano y largo plazo
- Metas biofísicas (en relación al aspecto biológico), de gobernabilidad, y socio-económicas (en relación a los aspectos social y económico)

Paso 6. Identificar actividades clave y productos
- Investigación
- Monitoreo
- Educación
- Divulgación y participación de la comunidad
- Control y cumplimiento
- Usos de los visitantes

Paso 7. Identificar los recursos requeridos para implementar las estrategias de manejo
- Funcionarios (número de personas y capacidades de los mismos)
- Instalaciones
- Equipo
- Suministros
- Financiación
- Becas comunitarias

Paso 8. Desarrollar un plan de evaluación del plan del área
- Seleccionar indicadores de éxito
- Planear la evaluación

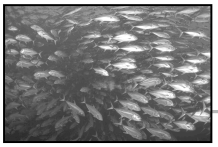
Escribiendo y Usando el Plan

Paso 9. Escribir el plan utilizando todos los elementos desarrollados en las primeras dos fases
- Tenga en cuenta todo tipo de audiencias
- Tablas de resumen y mapas
- Resumen ejecutivo
- Apéndices
- Sea claro y conciso
- Revise con las partes interesadas

Paso 10. Distribuya y utilice el plan
- Comparta el plan con actores clave
    - Agencias y organizaciones
    - Financiadores
    - Socios
    - Grupos interesados
    - Funcionarios

Revise el plan y utilícelo para hacer las planeaciones anuales

Material de Trabajo 1.1 - Pasos del Proceso de Desarrollo del Plan de Manejo



1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación Estratégica vs. Operacional

La planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que guíen *lo que es una organización, lo que hace y por qué lo hace*, con un enfoque en el futuro. La planeación estratégica puede ser utilizada para determinar la misión, visión, valores, metas, objetivos, papeles y responsabilidades de cada parte, cronogramas, entre otros.

Por otro lado, ***la planeación operacional*** es un esfuerzo para establecer la dirección y los pasos a seguir para lograr acciones de manejo *in situ*. La planeación operacional dirige operaciones localizadas y correspondientes al día a día (por ejemplo construir una cerca, recoger basura, emitir permisos); este plan detalla dónde y cómo las operaciones deben ser realizadas, contiene detalles sobre diseño del sitio, horarios de trabajos y costos.

¿Qué significa ser estratégico?
Significa *preparar respuestas*. La planeación estratégica involucra preparar la mejor forma de responder a las circunstancias del entorno de la organización, ya sean éstas conocidas o no; las organizaciones deben frecuentemente responder a entornos dinámicos e inclusive hostiles. Ser estratégico significa entonces:

- Ser claro en cuanto a los objetivos de la organización,
- Estar conciente de los recursos de la organización, e
- Incorporar las características anteriores para ser receptivos a un entorno dinámico

¿Qué significa planear?
Planear involucra establecer metas intencionalmente (es decir, escoger un futuro deseado) y desarrollar un camino para lograr esas metas.

- Establecer metas (es decir, escoger un futuro deseado)
- Tener un método para lograr esas metas

¿Por qué hacer planeación estratégica?

- Ayuda a una organización a hacer un mejor trabajo
- Ayuda a una organización a enfocar su energía
- Ayuda a asegurar que todos los miembros de una organización están trabajando hacia las mismas metas
- Ayuda a una organización a ajustar su dirección en respuesta a un entorno cambiante.

Una estrategia debe ser realista, orientada hacia la acción, y entendida a través de todas las esferas del manejo. Una estrategia debe ser más que una aglomeración de ideas en la mente de unos pocos tomadores de decisiones. Por el contrario, los conceptos deben ser diseminados y entendidos por todos los administradores.

Características de la planeación estratégica:

- La planeación estratégica es el nivel más alto de planeación, intentado proporcionar un contexto dentro del cual se diseñan planes más detallados para establecer y lograr objetivos específicos, así como para desarrollar políticas de gobierno.
- La planeación estratégica intenta establecer *objetivos de gran alcance y largo plazo*, y

define la metodología requerida para lograrlos.
- La planeación estratégica (5-25 años) es un *proceso continuo,* ya que puede abordar un entorno cambiante, así como las necesidades y puntos de vista de la sociedad, guiando el manejo a través de una estructura de mayor envergadura que una planeación operacional (1-3 años).
- Como en todas las iniciativas de planeación, la *participación de los actores involucrados* es un componente fundamental.
- Los planes estratégicos y programas de acción resultantes pueden y deben incorporar un *monitoreo y evaluación* para asegurar que la estrategia está funcionando y que el manejo puede responder a cambios en valores y expectativas de la sociedad.
- La planeación estratégica ayuda a identificar *áreas de acción* a través de su estructura multi-objetivo y de largo plazo. Puede establecer prioridades de acción (por ejemplo desarrollo turístico, monitoreo de la calidad del agua, proyectos de control y cumplimiento).
- Los planes estratégicos pueden enfocarse simultáneamente en el tiempo y el espacio, mientras examinan un rango de aspectos y objetivos.

La planeación estratégica *no* intenta ofrecer objetivos detallados, ni una descripción minuciosa de las acciones requeridas para lograr los objetivos. Ésta trata sobre decisiones y acciones fundamentales, pero no pretende hacer decisiones en el futuro. La planeación estratégica implica *anticipar el entorno futuro, pero las decisiones son hechas en el presente*. Esto quiere decir que la organización debe prever cambios en el tiempo de tal manera que se tomen las mejores decisiones para cualquier punto en el tiempo – debe administrar y planear estratégicamente.

Finalmente, la planeación estratégica, a pesar de ser disciplinada, normalmente no fluye fácilmente de un paso al siguiente. Éste es un proceso creativo, y un entendimiento fresco de hoy puede alterar las decisiones de ayer. Es entonces inevitable que este proceso se mueva hacia delante y hacia atrás varias veces, antes de llegar a una serie de decisiones finales.

Planeando a Diferentes Escalas

La planeación de AMPs puede ser realizada a diferentes escalas. Los planes puedes ser escritos para un AMP única (es decir planes para un área), o para un grupo de áreas que están de alguna manera vinculados (es decir planes regionales o para un sistema de áreas). Finalmente, la planeación también puede hacerse para un aspecto particular como el monitoreo de la calidad del agua, campañas de limpieza de basura o educación ambiental (es decir planes para un objetivo específico).

Todos los planes comparten los mismos elementos fundamentales: definición de una dirección futura, y descripción de los pasos para llegar a esa dirección. Sin embargo, los planes a diferentes escalas son muy diferentes entre sí, especialmente en propósito y alcance:

- La planeación a alto nivel no puede dirigir todas las acciones a nivel del área – sólo puede ofrecer una guía al respecto.
- Cuando los planes a nivel de área carecen de una guiaza de alto nivel, éstos tienden a convertirse en planes orientados por “síntomas” – en donde se aplica un ajuste local a los efectos de un problema sin llegar a enfrentar las causas del mismo. De una crisis a otra.

Los planes de alto nivel deben fomentar la elaboración de planes localizados con un estilo similar. Sin embargo existe el riesgo de crear un gran número de planes detallados desde un alto nivel, perdiendo el contexto general de los planes individuales. De esta manera, cada plan puede pretender crear resultados similares para cada área, ignorando características únicas del mismo.

Los administradores pueden mantener manejables los procesos de planeación separando los esfuerzos de planeación por escala, y desarrollando planes claros y útiles tanto para los administradores como para las comunidades interesadas en el manejo del AMP. Por ejemplo, en lugar de intentar desarrollar un gran plan que incluya todo – desde cómo múltiples AMPs son vinculados hasta actividades específicas de un área como monitoreo y señalización – es conveniente crear planes separados para diferentes niveles y temas. Sin embargo, los administradores deben considerar de qué manera los diferentes planes se relacionan, asegurándose de que los planes para diferentes niveles no entren en conflicto, sino que se complementen.

Diferentes Tipos de Planes de Manejo

Planes para un Área
Los planes para un área siguen la guía estratégica de la planeación del nivel de sistema de áreas, y definen acciones relativas a actividades específicas, uso, protección e infraestructura. Un plan para un área es un documento de trabajo que está siendo actualizado periódicamente. *Cada área necesita un plan a su medida*, ya que la complejidad y aspectos particulares de la coordinación deben ser adaptados para las necesidades de cada área.
El nivel más alto de planeación generalmente dirigirá **qué** necesita ser administrado, pero las áreas pueden ser responsables de **priorizar** los temas y establecer **cómo** estos temas serán abordados.

Planes Regionales o para un Sistema de Áreas
Estos planes abarcan un área geográfica extensa y pueden tratar tanto la manera como se vinculan los sitios entre ellos, como los elementos de manejo en común entre los diferentes sitios. Generalmente son planes estratégicos, ya que proveen una guía general y políticas de manejo bastante amplias. Sin embargo, la planeación regional potencialmente puede enfrentar conflictos específicos (social, económico, ecológico) que afrontan zonas o ecosistemas dentro de la región. Planear a nivel regional presenta el reto de lograr que esta planeación sea suficientemente concreta como para ser una guía clara para los diferentes sitios, y que a su vez sea estratégica para lograr implementar objetivos regionales. En última instancia, los planes regionales agregan necesidades específicas de cada sitio que son comunes a todos ellos, cubriendo una región geográfica amplia o varios sitios.

Planes para un Objetivo Específico
Estos planes permiten enfrentar uno o un número limitado de temas, como turismo, calidad del agua, y participación de la comunidad. Estos pueden dirigir acciones tanto a nivel regional, para un sistema de áreas o para un área específica. Estos planes pueden ser independientes o pueden estar integrados en los planes del área o planes regionales (por ejemplo, un plan de manejo para un AMP o para un sistema puede tener como apéndice un plan específico para monitoreo de la calidad del agua). Estos planes para un objetivo específico generalmente limitan la participación de los actores a aquellos directamente involucrados en el sector.

Ejemplos: Plan de manejo de recursos (planes de manejo de pesquerías, de calidad del agua, de ecosistemas tales como manglares, salinas, etc.), planes de un sector industrial (turismo, acuicultura), zonificación, etc.

Estudio de Caso: Reservas Acuáticas de Florida

Florida, un estado de los E.U., tiene 41 Reservas Acuáticas. El Departamento de Protección Ambiental de Florida (FDEP por sus siglas en inglés), el cual está a cargo de la administración de estas reservas, inició un proceso de planeación estratégica en 2004. Esta agencia conformó un equipo de administradores de aproximadamente 10 de las reservas para liderar el proceso, y

este grupo identificó las metas de largo plazo para todo el sistema de reservas. Este grupo está escribiendo ahora un plan a nivel del sistema que traza las metas para las 41 reservas.

Los administradores de cada reserva son responsables de escribir y/o actualizar los planes de manejo para la reserva, y las metas y actividades de los sitios deben estar enmarcados dentro de las metas generales para todo el sistema de reservas.

El FDEP también decidió desarrollar planes para objetivos específicos para temas que conciernen a todas las reservas, como mapeo, monitoreo de los recursos naturales y divulgación y educación ambiental. Algunos equipos de administradores de varias reservas están trabajando de manera conjunta para desarrollar estos planes específicos, que ofrecerán una guía a todas las reservas. El hecho de tratar temas específicos, como el monitoreo, en planes separados previene que los planes de manejo de cada sitio se vuelvan demasiado extensos y además, ayuda a estandarizar la colecta de datos y las prácticas de manejo a lo largo de las reservas. Esta estandarización facilitará tanto el intercambio de datos, como la evaluación de efectividad de manejo en las reservas del sistema.

Material de Trabajo 1.2 – Esquemas para Planes para Áreas y para Sistemas

1.3 EVALUACIÓN PRELIMINAR

Introducción a la Evaluación Preliminar

La información de una evaluación preliminar generalmente se incluye dentro de planes para un sitio o sistema, como el fundamento para las estrategias de manejo.

Propulsores = ¿A quién y a qué debe Ud. responder?

- Mandatos legislativos
- Metas de la agencia / organización
- Temas ambientales prioritarios
- Intereses de las partes involucradas

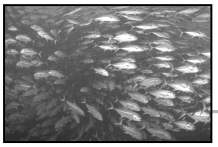
Línea base = ¿Cuál es el estado actual de los recursos? ¿De su programa? ¿Del entorno social?

- Información sobre la condición de los recursos naturales en el AMP
- Información sobre el uso humano en el AMP
- Evaluación social de la comunidad que utiliza y se preocupa por el AMP
- Información sobre la capacidad de gestión de su programa

Nicho = ¿Por qué es su programa/sitio único?

- ANÁLISIS FODA (SWOT por sus siglas en inglés): Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Análisis de vacíos y duplicación: *No* se quiere duplicar esfuerzos, *Si* se quiere llenar los vacíos.
- Cooperaciones y actores involucrados.

En resumen, los propulsores y el nicho guían la visión de largo plazo, mientras que la información de base orienta la planeación estratégica, tanto a nivel del área, como a nivel de un sistema de áreas. La información de base también ofrece un punto de partida para el monitoreo y la evaluación.



Material de Trabajo 1.3: Hojas de Trabajo para Propulsores, Líneas base y Nichos

Ejercicio: Propulsores, Líneas base y Nichos

Trabaje en grupos pequeños y realice una lluvia de ideas sobre propulsores, información de base actualmente disponible y nichos de su AMP. Compare el nivel de conocimiento actual para cada tema, contra el nivel deseado. ¿Hay cosas de las que Ud. está consciente, pero que deben ser monitoreadas de manera más sistemática? ¿Se le ocurrieron nuevos puntos con respecto a sus propulsores, línea base y nicho, sobre los que Ud. necesita mayor información (es decir, vacíos de información)?

Al final de este ejercicio, Ud. presentará sus hallazgos a todo el grupo para su discusión.

1.4 CALIFICADOR – EVALUANDO EL PROGRESO DEL MANEJO DE AMP

Los presentadores discutirán el Calificador (SCORE card).