



USAID

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

GUÍA PRÁCTICA DE BIODIVERSIDAD I



Desarrollo de Modelos de Situación
en los Programas de Biodiversidad
de USAID

AGOSTO 2016

MEASURING IMPACT

INFORMACIÓN CONTRACTUAL

Este trabajo ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, conforme a los términos de su solicitud número REQ-EGAT-12-000014 - Measuring Impact (MI) implementada por Environmental Incentives, LLC, Foundations of Success e ICF International. MI fue emitido a través del contrato número AID-OAA-C-12-00078 y respalda los mismos objetivos del programa que se describen en la solicitud de propuestas (RFP, por sus siglas en inglés) número SOL-OAA-000050. MI fue financiada y manejado por la Oficina de desarrollo económico, educación y medioambiente/Oficina de forestaría y biodiversidad de USAID.

AUTORES

Caroline Stem y Richard Margoluis, Foundations of Success; Marco Flores, Oficina de desarrollo económico, educación y medioambiente/Oficina de forestaría y biodiversidad de USAID

PRESENTADO POR

Elizabeth Lauck
Environmental Incentives, LLC

PRESENTADO A

Rebecca Butterfield, Representante del Oficial de contrataciones (versión original)
Sara Carlson, Representante del Oficial de contrataciones (traducción)
Oficina de desarrollo económico, educación y medioambiente/Oficina de forestaría y biodiversidad de USAID

PARA MAYOR INFORMACIÓN

Environmental Incentives, LLC
725 15th Street NW, Floor 10
Washington, D.C. 20005
Correo electrónico: elauck@enviroincentives.com
Sitio web: www.enviroincentives.com

AVISO

Los puntos de vista de los autores vertidos en esta publicación no reflejan necesariamente los de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) ni los del Gobierno de los Estados Unidos de América.

AGRADECIMIENTOS

USAID desea agradecer a Cynthia Gill, Rebecca Butterfield, Diane Russell, Mary Rowen, Olaf Zerbock y Megan Hill de la Oficina para el desarrollo económico, la educación y el medioambiente/Oficina para la forestaría y la biodiversidad; Stacey Young, Jerome Gallagher, Tony Pryor, Jackie Greene, Robert Jordan, Travis Mayo y Lauren Leigh Hinthorne de la Oficina de políticas, planificación y aprendizaje; y a Liz Lauck, Shelley Hicks y Amy Gambrell de Environmental Incentives, por sus contribuciones a esta Guía Práctica.

TRADUCCION

Este documento es una traducción oficial de: Stem, Caroline, Richard Margoluis y Marco Flores (2016). Biodiversity How-To Guide 3: Defining outcomes & Indicators for Monitoring, Evaluation and Learning in USAID Biodiversity Programming. Washington, DC: US Agency for International Development. Disponible: <https://usaidlearninglab.org/library/usaid-biodiversity-programming-how-guides>.

Esta traducción fue comenzada por Gloria Cabrejos como parte del Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica, financiado por USAID/Perú e implementado por Forest Trends. La edición y revisión final de esta traducción fue completada por Marco Flores de USAID/FAB.

Portada: Pescador secando pescado sobre estantes en la villa de Nkolongue dentro de la Reserva del Lago Niassa en Mozambique. Como resultado del manejo de los recursos naturales del Lago, apoyados por USAID, las comunidades locales comenzaron a prosperar y a disfrutar sosteniblemente lo que es suyo por naturaleza: la abundante biodiversidad del Lago. Foto: Caroline Cook

Contraportada: Plantación de café en Guatemala creciendo bajo sombra natural creada por especies de árboles nativos en finca certificado por Rainforest Alliance. Foto: USAID

ÍNDICE

I.	RESUMEN.....	5
II.	INTRODUCCIÓN.....	7
III.	¿QUÉ ES UN MODELO DE SITUACIÓN Y POR QUÉ RESULTA ÚTIL?.....	8
IV.	CÓMO DESARROLLAR Y UTILIZAR UN MODELO DE SITUACIÓN.....	11
	Paso 1: Definir el Alcance del Programa de Biodiversidad.....	12
	Paso 2: Definir y Agregar Intereses Focales de Biodiversidad.....	12
	Paso 3: Identificar Servicios Ecosistémicos y los Intereses de Bienestar Humano Asociados.....	14
	Paso 4: Definir y Calificar las Amenazas Directas.....	15
	Paso 5: Definir y Agregar Impulsores (Limitaciones y Oportunidades).....	17
	Paso 6: Discutir, Completar y Documentar el Modelo.....	21
	Paso 7: Usar y Revisar el Modelo de Situación.....	21
V.	MODELOS DE SITUACIÓN EN ACCIÓN: EJEMPLOS REALES.....	22
	Ejemplo 1. Presentación de un Resumen de la Situación Dentro del Alcance del Programa de Biodiversidad del programa de biodiversidad – Ecosistemas Terrestres, Filipinas.....	22
	Ejemplo 2. Desarrollo de un Marco Para El Planeamiento Estratégico – Islas Galápagos, Ecuador.....	22
	Ejemplo 3. Comunicación y Colaboración con Supervisores, Donantes, Socios y Partes Interesadas – Golfo de California, México.....	23
VI.	DESAFÍOS RELACIONADOS CON EL USO DE MODELOS DE SITUACIÓN.....	28
VII.	REFLEXIONES FINALES.....	29
	RECURSOS.....	30
	ANEXO: PREGUNTAS FRECUENTES ACERCA DE LOS MODELOS DE SITUACIÓN	32

RECUADROS

Recuadro 1. ¿Cómo se Relaciona un Modelo de Situación con un Análisis del Contexto o del Problema?.....	7
Recuadro 2. ¿De qué Manera un Modelo de Situación Ayuda en la Planificación de la Biodiversidad?.....	8
Recuadro 3. Componentes de un Modelo de Situación.....	9
Recuadro 4. Programas Informáticos para Diseñar Modelos de Situación.....	9
Recuadro 5. Involucrar a las Partes Interesadas.....	11
Recuadro 6. Información Necesaria para un Modelo de Situación.....	12
Recuadro 7. Definición de los Intereses Focales de Biodiversidad.....	13
Recuadro 8. Distinción entre Amenazas Directas y Presiones.....	16
Recuadro 9. Calificación de Amenazas Directas.....	16
Recuadro 10. ¿Qué Grado de Detalle Debe Incluir un Modelo de Situación?.....	19

FIGURAS

Figura 1. Modelo de Situación Genérico que Ilustra la Relación de los Componentes Clave.....	10
Figura 2. Modelo de Situación que Ilustra los Componentes Clave en un Contexto de Bosque Tropical.....	10
Figura 3. Ejemplo Proyecto Grand River – Alcance del Programa de Biodiversidad.....	12
Figura 4. Ejemplo proyecto Grand River – Intereses Focales de Biodiversidad.....	13
Figura 5. Ejemplo proyecto Grand River – Intereses Focales de Biodiversidad, Servicios Ecosistémicos e Intereses de Bienestar Humano.....	14
Figura 6. Ejemplo Proyecto Grand River – Adición de Amenazas Directas (y Presiones).....	15
Figura 7. Ejemplo Proyecto Grand River – Amenazas Directas con Calificaciones.....	15
Figura 8. Ejemplo Proyecto Grand River – Impulsores que Causan una Pesca Excesiva Agregada.....	18
Figura 9. Ejemplo Proyecto Grand River – Modelo de Situación Completo.....	20
Figura 10. Ejemplo 1 – Modelo de Situación para los Ecosistemas Terrestres de Filipinas.....	24
Figura 11. Ejemplo 2 – Modelo de Situación para la Reserva Marina de las Islas Galápagos.....	25
Figura 12. Ejemplo 3a – Modelo de Situación para las Pesquerías de PANGAS.....	26
Figura 13. Ejemplo 3b – Modelo de Situación para COBI, Costa Noroccidental de México y Arrecife Mesoamericano.....	27

TABLAS

Tabla 1. Amenazas Directas del Ejemplo Frente a Presiones del Ejemplo.....	16
--	----

SIGLAS

ADS	Sistema Automatizado de Directrices
CDCS	Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País
COBI	Comunidad y Biodiversidad, Asociación Civil
CMP	Alianza para las Medidas de la Conservación
E3	Oficina de Desarrollo Económico, Educación y Medioambiente
FAB	Oficina de Forestarías y Biodiversidad
IUCN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
PAD	Documento de Evaluación del Proyecto
PANGAS	Pesca Artesanal del Norte del Golfo de California – Ambiente y Sociedad
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

I. RESUMEN

La biodiversidad desempeña un papel fundamental al influir múltiples sectores de desarrollo, entre los que se incluyen el desarrollo económico, la seguridad alimentaria, la salud, la gobernanza y el cambio climático global. Para este fin, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ha invertido fuertemente para hacer frente a las amenazas a la biodiversidad en bosques, pastizales, arrecifes de coral y otros ecosistemas de alta prioridad (USD 250 millones en el año fiscal 2015). Sin embargo, históricamente, los esfuerzos de los programas de biodiversidad de USAID no han sido suficientes para que la Agencia pueda documentar su impacto, aprender de sus esfuerzos y adaptar y mejorar su trabajo. Teniendo esto presente, la Oficina para el desarrollo económico, la educación y el medioambiente (E3) y la Oficina de forestaría y biodiversidad (FAB) de USAID están trabajando para desarrollar guías que ayuden a los equipos de diseño de programas a desarrollar y manejar programas de conservación de la biodiversidad dentro del Ciclo de programa de USAID y de acuerdo con la [Política de Biodiversidad de USAID](#).

Esta Guía Práctica de Biodiversidad es la primera en una serie de tres guías que brindan orientación detallada sobre herramientas y prácticas clave.

- ▶ Esta primera Guía Práctica se enfoca en cómo desarrollar modelos de situación para determinar el contexto del problema de conservación de la biodiversidad que se va a tratar.
- ▶ La segunda Guía Práctica, [Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#), se vale de esta guía para crear modelos de situación para ayudar a los equipos de diseño a desarrollar cadenas de resultados que expresen de una manera clara los resultados esperados y los supuestos¹ detrás de los enfoques estratégicos propuestos que conforman la teoría del cambio del programa.
- ▶ La tercera Guía Práctica, [Definición de Resultados e Indicadores para el Monitoreo, la Evaluación y el Aprendizaje en los Programas de Biodiversidad de USAID](#), se vale de las cadenas de resultados desarrolladas en la segunda guía y ayuda a identificar los resultados clave para desarrollar declaraciones de resultados e indicadores del desempeño.

De manera colectiva, las tres guías prácticas están diseñadas para ayudar a los equipos de diseño de programas de conservación de biodiversidad a enfocar de manera sistemática el diseño, la planificación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de programas de conservación de la biodiversidad dentro del Ciclo de programa de USAID, y conforme a la Política de biodiversidad y al Código de biodiversidad actualizado.² Aunque esta Guía Práctica se redactó principalmente para apoyar los esfuerzos de los equipos en el diseño de proyectos o actividades orientadas a la conservación de la biodiversidad, los productos generados están diseñados en línea con y contribuyendo directamente a los Resultados intermedios y los Objetivos de desarrollo de la Estrategia de cooperación para el desarrollo del país (CDCS) de la Misión.

Aunque se enfocan en los programas de biodiversidad, los conceptos, las prácticas y las herramientas descritas en estas Guías prácticas pueden utilizarse, y se han utilizado, en los programas de otros sectores del desarrollo, así como en los programas integrados (multisectoriales). La metodología descrita en estas tres Guías prácticas se basa en las [Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación](#), un recurso de uso generalizado en la comunidad de la conservación a nivel mundial. Aunque esta metodología ayudará al personal de USAID y a los socios implementadores a cumplir con los requisitos del Ciclo de programa de USAID y los requisitos del Código de biodiversidad, la metodología de por sí no es obligatoria, pero sí altamente recomendable.

Esta primera Guía Práctica describe lo que es un modelo de situación y cómo construirlo. Un modelo de situación es una representación gráfica del análisis de un problema. Es un diagrama que se vale de varias casillas y flechas para representar de una manera sucinta un conjunto de relaciones causales observadas o asumidas entre los factores que tienen un

¹ En este documento la palabra “supuestos” es una traducción de la palabra “assumption” en inglés. La palabra “suposición” es también aceptable.

² USAID cuenta con un Código de biodiversidad que sirve de guía a la Agencia para determinar qué programas cumplen con el requisito “directo” de los programas de biodiversidad. Todos los programas de USAID que utilicen fondos destinados a la biodiversidad deben cumplir con los cuatro criterios del Código. Consulte [la Política de Biodiversidad de USAID](#).

impacto sobre uno o varios de los intereses focales de biodiversidad (ecosistemas o especies). Los modelos de situación son herramientas útiles para los equipos de diseño de programas de biodiversidad, debido a que ofrecen un medio para trabajar juntos con el fin de construir y acordar en un modelo que represente el entendimiento mutuo entre de lo que desea conservar (intereses focales de biodiversidad) y los diferentes factores que influyen en estos intereses focales de biodiversidad, tanto en forma positiva como negativa. Este entendimiento común proporciona la base para lograr un buen planeamiento estratégico.

Esta Guía Práctica desglosa el proceso de desarrollo de un modelo de situación en 7 pasos:

- Paso 1:** Definir el alcance del programa de biodiversidad
- Paso 2:** Definir los intereses focales de biodiversidad
- Paso 3:** Identificar los servicios ecosistémicos y los intereses de bienestar humano asociados
- Paso 4:** Definir y calificar las amenazas directas
- Paso 5:** Definir y agregar impulsores (limitaciones y oportunidades)
- Paso 6:** Discutir, completar y documentar el modelo
- Paso 7:** Utilizar y revisar el modelo de situación

Con el fin de destacar los detalles acerca de cómo un equipo de diseño debería desarrollar un modelo de situación, se incluye un ejemplo didáctico recurrente que se vale de un caso ficticio de conservación de biodiversidad. Esta Guía Práctica finaliza con una sección dedicada a casos reales, en los que se utilizaron modelos de situación para varios fines diferentes, en los programas de biodiversidad. Finalmente, esta Guía Práctica presenta algunos desafíos que pueden encontrarse en los programas cuando se utilizan modelos de situación, y ofrece algunas sugerencias para superarlos.

II. INTRODUCCIÓN

Los programas de conservación de la biodiversidad comprenden acciones dinámicas que tienen lugar en situaciones complejas. Por lo general, estos contextos complejos implican una interacción intrincada de limitaciones y oportunidades de índole social, política, económica, cultural y medioambiental. Además, los equipos de diseño deben continuar aprendiendo del contexto en cambio constante en el que tienen lugar sus acciones y adaptándose a él. Dada esta complejidad, es particularmente importante para los equipos de diseño de los programas de biodiversidad de USAID considerar con atención la situación en la que están trabajando cuando planifican sus programas.³

El Sistema Automatizado de Directrices ([ADS 201](#)) describe la política operacional del ciclo de programa de USAID. Esta política requiere o recomienda una serie de evaluaciones que aportan pruebas que ayudan a los equipos de diseño a entender el contexto dentro del que están trabajando (Recuadro 1). Este entendimiento es crítico para los equipos de diseño de proyectos durante la elaboración de un Documento de evaluación del proyecto (PAD). Aunque estas evaluaciones son útiles, con frecuencia generan tanta información específica del tema que puede ser difícil para los equipos de diseño determinar cómo utilizarlas para ayudaren la toma de decisiones y para determinar los mejores enfoques estratégicos⁴ potenciales para la tarea de planificación inmediata.

Los modelos de situación proporcionan al equipo de diseño una manera de organizar la evidencia de las evaluaciones y otras fuentes de información de una manera concisa y lógica que los prepara mejor para tomar decisiones informadas, y, por extensión, identificar los mejores enfoques estratégicos para lograr la conservación de la biodiversidad. Un borrador del modelo de situación puede ayudar a los equipos de diseño a identificar qué información necesitan y, de esta manera, enfocar mejor las evaluaciones que ejecutan o dirigen. Los modelos de situación también establecen las bases para empezar a desarrollar un modelo lógico que ilustre la teoría del cambio y como esta se vincula al CDCS de la Misión. Por ejemplo, si uno de los Resultados intermedios en un Marco de resultados de un CDCS es “conservar la biodiversidad en ecosistemas clave”, el equipo de diseño necesita determinar qué es lo que debe conservar y cómo conservarlo mejor. Un modelo de situación puede ayudar a hacer esta determinación, guiando al equipo de diseño para que enfoque sus esfuerzos en los ecosistemas y las especies clave que necesita conservar el programa, las amenazas directas que los afectan y los impulsores que se encuentran detrás de estas amenazas directas.

Recuadro 1. ¿Cómo se Relaciona un Modelo de Situación con un Análisis del Contexto o del Problema?

Como se indica en [ADS 201](#), la Fase de planificación del diseño del proyecto del ciclo del programas requiere la ejecución de una serie de evaluaciones – de manera específica, una evaluación ambiental (acorde con las conclusiones pertinentes obtenidas en el análisis del Bosque tropical y la biodiversidad obligatorio a nivel de país, según se indica en FAA 118/119, desarrollado para informar a la CDCS) y un análisis de género. También, recomienda la ejecución o dirección de evaluaciones adicionales que pueden ser críticas para entender el contexto actual y la eficacia de los posibles enfoques estratégicos.

En forma colectiva, estas evaluaciones, junto con la experiencia del equipo de diseño y otras fuentes de información, proporcionan la evidencia para la ejecución de un **análisis del contexto o del problema**, que examina y explica el contexto del problema que se está tratando. Sin embargo, un modelo de situación no es equivalente a un análisis del contexto o del problema.

Un **modelo de situación** es un diagrama que despliega las conclusiones obtenidas de un análisis del contexto o del problema de una manera lógica y causal, para transmitir las amenazas y los impulsores directos más importantes que afectan a los intereses focales para la biodiversidad.

³ En esta Guía Práctica de Biodiversidad y las que la acompañan, los términos “programa” o “programas” se utilizan en forma general para abarcar los niveles de proyectos y actividades de USAID.

⁴ Un enfoque estratégico es un conjunto de acciones con un enfoque común, que trabajan juntas para abordar amenazas, impulsores u oportunidades específicas para lograr un conjunto de resultados deseados. La [Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#) provee dirección acerca de cómo desarrollar y utilizar los enfoques estratégicos.

III. ¿QUÉ ES UN MODELO DE SITUACIÓN Y POR QUÉ RESULTA ÚTIL?

Los modelos de situación (con frecuencia llamados modelos conceptuales) son representaciones gráficas del análisis de un contexto o un problema. Constituyen una herramienta fácil de usar que puede ayudar a un equipo de diseño de programas a entender e ilustrar de una manera lógica los factores principales que están influyendo en la biodiversidad de interés en un sitio, grande o pequeño (Recuadro 2). Es un diagrama que utiliza una serie de casillas y flechas para representar, de una manera sucinta, un conjunto de relaciones causales observadas o asumidas entre los factores que tienen un impacto en uno o varios intereses focales de biodiversidad (ecosistemas o especies).

El proceso paso a paso de desarrollar un modelo de situación ayuda a los equipos de diseño a mostrar de una manera explícita las relaciones entre los impulsores principales que afectan a una o a varias amenazas directas que, a su vez, tienen un impacto en los intereses focales de biodiversidad del programa y los intereses relacionados en un área determinada. De esta manera, un modelo de situación recopila y resume la información y los datos que por lo general se captan en el análisis de contexto o problema. Si se ha ejecutado un análisis formal del contexto o problema, el equipo de diseño debe utilizar estas conclusiones para ejecutar los pasos descritos en esta Guía Práctica. Si no se ha ejecutado un análisis formal del contexto o del problema, el proceso descrito en la presente servirá como un ejercicio de análisis informal del contexto o problema y puede ayudar a identificar la falta de conocimientos importantes.

Los modelos de situación, o variaciones de ellos, se han utilizado en los campos del desarrollo internacional y la salud pública, al menos durante dos décadas. Como ejemplos de herramientas similares se incluyen los árboles de problemas, análisis SWOT,⁵ análisis de causa-efecto y mapas conceptuales. Durante la década pasada, muchos miembros de la comunidad conservacionista, en especial los que siguen los Estándares abiertos para la práctica de la conservación de la Alianza para las Medidas de Conservación, han venido utilizando modelos de situación en sus procesos de planificación para la conservación. Entre las diferentes herramientas que se utilizan, los modelos de situación constituyen uno de los métodos más eficaces para representar de una manera explícita la interrelación entre las limitaciones y las oportunidades que afectan a la biodiversidad de un sitio determinado.⁶

Un modelo de situación proporciona una manera sucinta para documentar la evidencia más crítica recopilada de los estudios, las instituciones de investigación, los aportes de expertos y las evaluaciones requeridas y recomendadas de ADS 201 para la fase de diseño del proyecto (Recuadro 1, en la página 7). Los equipos de diseño de proyectos pueden ayudar a desarrollar un modelo de situación para apoyar a la sección de contexto del documento de evaluación de proyecto (PAD) correspondiente.

Recuadro 2. ¿De qué Manera un Modelo de Situación Ayuda en la Planificación de la Biodiversidad?

- Los modelos de situación pueden ayudar a los equipos de diseño a hacer lo siguiente:
- Resumir e integrar los resultados obtenidos de un análisis formal del contexto o de otras fuentes menos formales, como el conocimiento colectivo existente de los miembros del equipo de diseño o las partes interesadas.
- Identificar y abordar la falta de información en las etapas iniciales de la planificación, lo cual puede informar una agenda de investigación o un plan de aprendizaje.
- Proveer un foro para el intercambio de ideas y el diálogo, y, al mismo tiempo, ayudar a los miembros del equipo de diseño a organizar sus ideas y comunicar un entendimiento compartido de las condiciones en que están trabajando.
- Sintetizar y priorizar información compleja en una forma visual simple que ilustre la interrelación de factores en un escenario de problema.
- Identificar cuáles podrían ser los factores más estratégicos que deben influenciarse y qué enfoques estratégicos podrían ser los más adecuados para hacerlo.
- Ilustrar los enfoques estratégicos y las inversiones de otros actores.
- Comunicar a los demás, de una manera eficaz, lo que está sucediendo en su área del programa y la razón por la cual los enfoques estratégicos que eligen son importantes.
- Reflejar el intercambio de ideas y perspectivas de las diferentes partes interesadas.

⁵ SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

⁶ Margoluis et al. 2009

El modelo de situación y el proceso de desarrollarlo ayudan a definir los puntos de entrada estratégicos de USAID. Si un equipo está trabajando en el diseño de una actividad, sus miembros podrían desarrollar un modelo de situación más específico que se enfoque en su sitio o asuntos temáticos. De manera similar, un modelo de situación podría utilizarse en un CDCS o a nivel de país para ayudar a una Misión a desarrollar un Marco de resultados enfocado. Independientemente del nivel o la escala de un programa, el modelo de situación puede ser una herramienta útil para la planificación de la biodiversidad (Recuadro 2, en la página 8).

Recuadro 3. Componentes de un Modelo de Situación

Alcance del programa de biodiversidad: Definición de los parámetros amplios o límites aproximados (geográficos o temáticos) para el lugar o el tema en que se enfocará un programa.

Interés focal de biodiversidad: Un elemento de la biodiversidad (especie, hábitat y/o ecosistema), dentro del alcance definido que un equipo ha elegido para concentrar su enfoque.

Servicio ecosistémico: Servicio que los ecosistemas, las especies y los hábitats que funcionan proporcionan y que puede beneficiar a las personas (por ejemplo, filtración de agua, alimentos silvestres para consumo u oportunidades recreativas).

Interés de bienestar humano: En el contexto de la conservación de la biodiversidad, los componentes del bienestar humano que se ven afectados por el estado de los intereses focales para la biodiversidad (por ejemplo, salud, medios de vida, seguridad).

Amenaza directa: Una acción humana o un uso insostenible que degrada en forma inmediata a uno o varios intereses para la biodiversidad (por ejemplo, tala insostenible, pesca excesiva o extracción de minerales).

Presión (estrés): Un atributo ecológico clave alterado del interés focal de biodiversidad. En muchos casos, una presión es la manera biofísica en que una amenaza directa tiene un impacto en un interés focal de biodiversidad.

Impulsor: Una limitación, oportunidad u otra variable importante que influye en forma positiva o negativa en las amenazas directas.

Restricción: Un factor que contribuye a las amenazas directas y con frecuencia constituye un punto de partida para las medidas de conservación (por ejemplo, políticas de tala, demanda de pescado y crecimiento de la población humana). También, se denomina “causa fundamental” o “amenaza indirecta”.

Oportunidad: Un factor que, de manera potencial, tiene un efecto positivo en los intereses para la biodiversidad, en forma directa o indirecta; con frecuencia es un punto de partida para las medidas de conservación (por ejemplo, demanda de madera talada en forma sostenible, cultura de conservación establecida).

El modelo de situación genérica que se observa en la Figura 1, página 10, ilustra la relación de estos términos. La Figura 2, en la página 10, ilustra un ejemplo estos conceptos dentro de un contexto de bosques tropicales.

Un modelo de situación es una herramienta de comunicación poderosa que puede ayudar a los miembros del equipo técnico y del programa de USAID, socios implementadores, donantes colaboradores y otras partes interesadas a visualizar el contexto de un programa. Un modelo de situación ilustra, en un nivel básico y manejable, la manera en que los diferentes factores influyen entre sí de una manera sistemática, permitiendo a las partes interesadas ver cómo los enfoques estratégicos actuales o potenciales podrían afectar a los factores contenidos en el modelo (consulte el Recuadro 3). De manera similar, un modelo de situación sólido puede ayudar a los miembros del equipo de diseño a identificar los factores clave en los que deben enfocarse al seleccionar los enfoques estratégicos, así como a ilustrar en qué lugares los socios y otras partes interesadas están tomando medidas y a qué enfoques estratégicos están apoyando. Un modelo de situación puede desarrollarse en cualquier escala, grande o pequeña.

Los modelos de situación también sientan las bases para formular una teoría del cambio detallada, que indica la manera en que los enfoques estratégicos seleccionados reducirán las amenazas y, a la larga, conservarán los intereses focales de biodiversidad. Para obtener información adicional, consulte la [Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#).

Recuadro 4. Programas Informáticos para Diseñar Modelos de Situación

Software de manejo adaptativo Miradi – Este software ayuda a los profesionales a completar todos los pasos de diseño, incluyendo el diseño de modelos de situación.

MS Visio – Este software de diagramación tiene características que facilitan la creación de diagramas de flujo, tales como los modelos de situación.

MS Word o MS PowerPoint – Estos programas tienen funciones básicas de dibujo que demandan más tiempo y son menos flexibles que Miradi o MS Visio.

Un modelo de situación es un diagrama “vivo”. Cambia con el tiempo, a medida que el contexto de un programa cambia y a medida que los gestores del programa y los socios implementadores recopilan información adicional sobre el sitio, las partes interesadas y los factores que influyen en sus intereses focales (Figura 1 y Figura 2). Así, los modelos de situación deben revisarse y actualizarse durante la vida del programa, una característica del buen aprendizaje y manejo adaptivo del programa.⁷

Figura 1: Modelo de situación genérico que ilustra la relación de los componentes clave

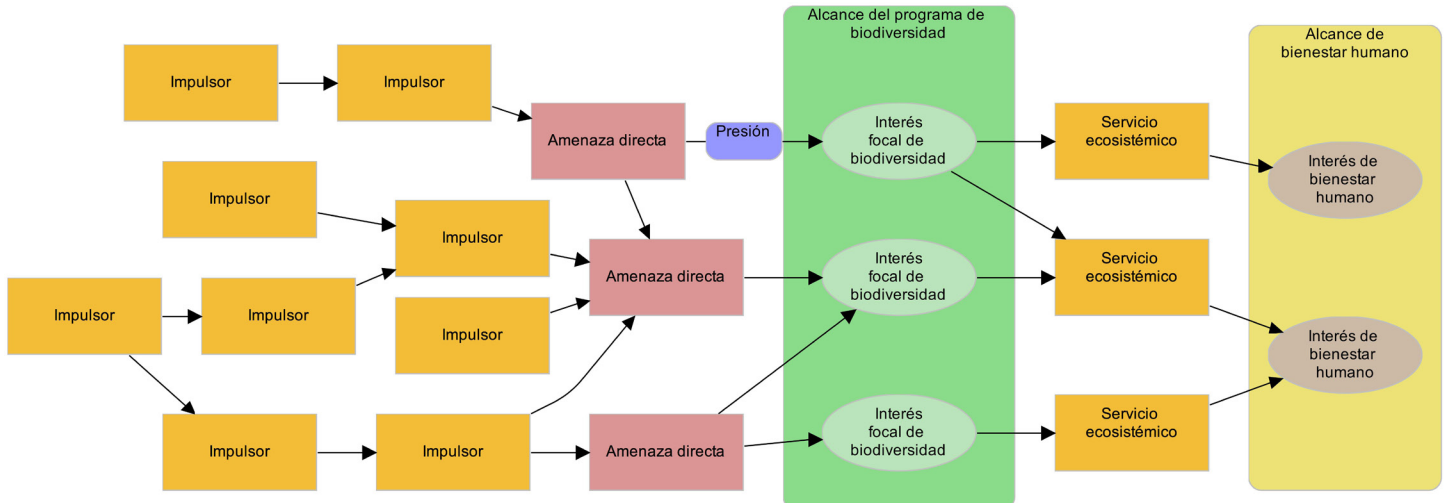
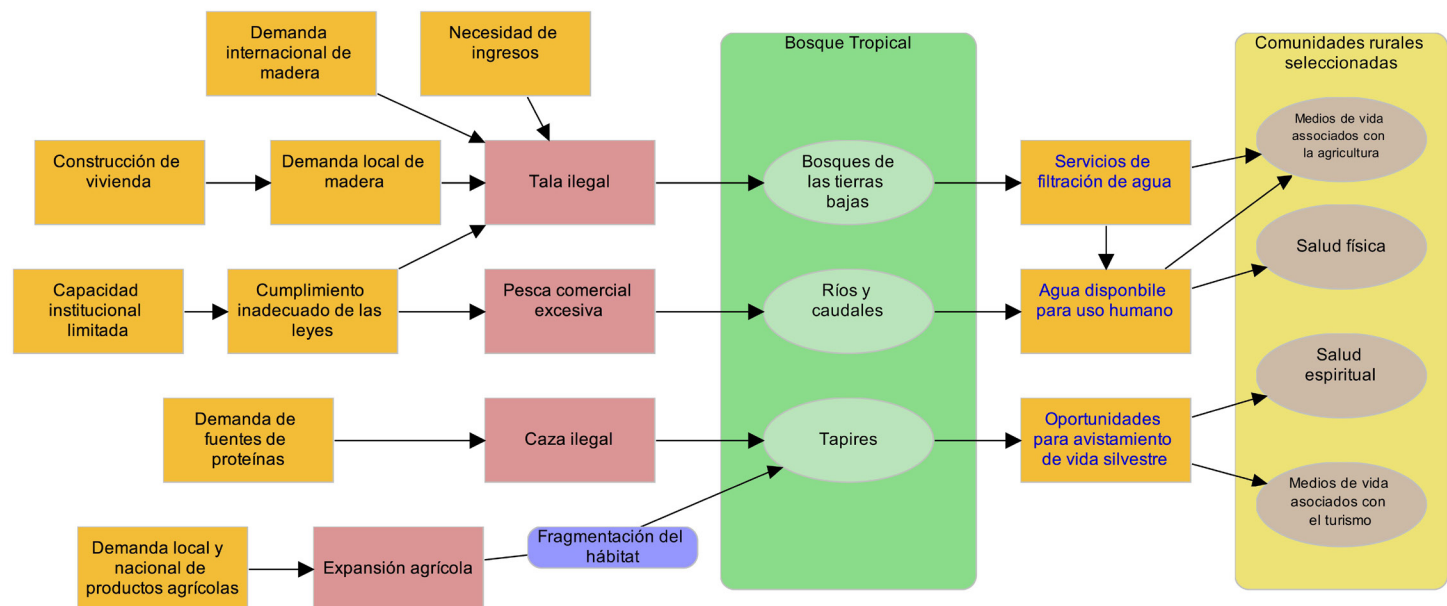


Figura 2: Ejemplo de un modelo de situación que ilustra los componentes clave en un contexto de bosque tropical



Leyenda				
 Impulsor (o servicio ecosistémico)	 Amenaza directa	 Presión	 Interés focal de biodiversidad	 Interés de bienestar humano

⁷ Esta Guía Práctica utiliza la definición de manejo adaptativo incluida en la política operacional del ciclo de programas (ADS 201) de USAID: “un enfoque intencional de tomar decisiones y hacer ajustes programáticos en respuesta a nueva información y cambios en el contexto”. Esta Guía Práctica interpreta que esto significa que el manejo adaptativo integra el diseño del programa, la gestión y el monitoreo para probar los supuestos, aprender, y adaptar las acciones. Un enfoque importante que la USAID utiliza para poner en práctica el manejo adaptativo es la colaboración, el aprendizaje y adaptación (CLA por sus siglas en inglés).

IV. CÓMO DESARROLLAR Y UTILIZAR UN MODELO DE SITUACIÓN

La explicación de este proceso asume que un equipo de diseño utilizará tarjetas codificadas por color para representar a los diferentes componentes del modelo de situación. Estas tarjetas pueden colocarse y reorganizarse en una pared, un tablero de anuncios, una pizarra blanca u otras superficies grandes similares que permitan a los miembros del equipo de diseño añadir, remover y mover tarjetas que describen los componentes del modelo de situación. El equipo puede hacer lo mismo (reorganizar los factores en un diagrama) si está utilizando un software de planeamiento. En la comunidad conservacionista de la biodiversidad, el software de manejo adaptativo Miradi se utiliza de manera generalizada y es una buena alternativa (consulte el Recuadro 4, página 9, para obtener otras opciones). Los diagramas de esta guía se generaron utilizando Miradi.⁸

Cuando se construye un modelo de situación, el equipo de diseño debe planificar en invertir al menos unas horas juntos, ya que, dependiendo del alcance y complejidad del programa, el desarrollo del modelo inicial puede tomar hasta un día entero. Con frecuencia, el desarrollo de un modelo de situación sale mejor si se hace de una manera participativa. Sin embargo, no siempre es posible reunir a las partes interesadas adecuadas para construir el modelo. Una opción menos participativa, pero potencialmente más eficiente, puede ser que un equipo pequeño, conformado por cuatro personas o menos, prepare una primera versión (borrador) del modelo que pueda someterse a la revisión de un grupo más amplio. Los equipos de diseño deben tener cuidado de documentar las discusiones y las decisiones a medida que avancen. Esto ayudará al equipo de diseño actual a explicar su razonamiento y ayudará a los miembros futuros del equipo a entender las decisiones y los supuestos que se han adoptado.

EJEMPLO DE GUÍA PRÁCTICA DE BIODIVERSIDAD: EL PROYECTO GRAND RIVER

Las tres Guías Prácticas de Biodiversidad utilizan un ejemplo ficticio acerca de un equipo de diseño y un proyecto, denominado *ejemplo proyecto Grand River*.⁹ El ejemplo proyecto Grand River propone enlaces a un componente CDCS ficticio – un resultado intermedio acerca de la “Conservación de la biodiversidad para mejorar el bienestar de las comunidades rurales seleccionadas”. Aunque ficticio, el ejemplo se basa en contextos de conservación de la vida real.

PREPARACIÓN PARA EL PROCESO

El proceso de desarrollo de un modelo de situación solo será tan bueno como la información y el esfuerzo que se incluya en él. La metodología que se presenta en estas Guías prácticas incluye la formulación de ciertas preguntas y el seguimiento de pasos para la toma de ciertas decisiones programáticas. Los miembros del equipo de diseño deben contribuir con su experiencia, pero también deben estar conscientes y dispuestos a llenar los vacíos de información a medida que surgen. Todos los miembros del equipo de diseño deben estar presentes cuando se construye un modelo de situación (consulte [ADS 201](#) para obtener información sobre la formación de equipos de diseño del proyecto). El equipo de diseño debe llegar a un acuerdo con respecto a las funciones de planificación, facilitación y toma de notas. Antes de reunirse, los equipos de diseño deben revisar y tomar notas sobre cualquier evaluación del área existente y entender las conclusiones. Deben llevar esta información a las discusiones de grupo, junto con mapas y recursos adicionales, incluido cualquier análisis del contexto o del problema efectuado previamente (Recuadro 5 de arriba y Recuadro 6 en la página 12).

Recuadro 5. Involucrar a las Partes Interesadas

Un modelo de situación debe basarse en los mejores datos disponibles. Sin embargo, también debe reflejar el aporte de los que ayudan a construirlo. El modelo de situación es una herramienta excelente para involucrar a las partes interesadas y recoger el conocimiento local acerca del contexto. Es importante involucrar a partes interesadas que tengan experiencias e intereses diferentes, para asegurar que el modelo de situación sea exhaustivo. Los equipos de diseño deben considerar cuidadosamente a quién van a involucrar y cuándo, así como las consecuencias de involucrar o excluir a estas personas. Para obtener información adicional, consulte la sección de Colaboración, aprendizaje y adaptación en la ProgramNet de USAID.

⁸ Dentro de USAID, Miradi es el software aprobado que se utiliza en los programas de conservación de la biodiversidad. Para obtener información adicional, comuníquese con la Oficina de E3/FAB (biodiversity@usaid.org).

⁹ El ejemplo Grand River que se utiliza en las tres guías prácticas es un ejemplo de enseñanza y no debería ser interpretado como un endoso de ninguna decisión técnica ni temática tomada durante el curso del desarrollo del ejemplo.

Recuadro 6. Información Necesaria para un Modelo de Situación

Un modelo de situación debe basarse en la experiencia empírica de la investigación, estudios, y las evaluaciones. Muchos de los estudios requeridos y recomendados por el Ciclo de programa de USAID ya deben estar disponibles. En muchos contextos de conservación de la biodiversidad, existe una riqueza de información disponible; el equipo de diseño debe revisarla y utilizarla en el desarrollo de su modelo de situación.

El equipo de diseño debe incluir a personas que cuenten con conocimientos especializados o de campo. Esto ayuda a que el modelo de situación cuente con una base sólida. Si los expertos y el personal de campo también han generado evaluaciones y valoraciones, el equipo de diseño podrá aprovechar su conocimiento en forma directa e incorporarlo en el modelo de situación. Durante el proceso, el equipo de diseño debe notar en qué aspectos existen evidencias o incertidumbres y falta de información, y decidir cómo lidiar con ello.

Paso 1: Definir el Alcance del Programa de Biodiversidad

Una vez formado el equipo de diseño, sus miembros deben discutir y acordar en el alcance geográfico o temático del programa de biodiversidad,¹⁰ escribirlo en una tarjeta y colocarlo al lado derecho o en la parte superior central del espacio de trabajo (que puede ser, por ejemplo, una pared, un papelógrafo grande, una pizarra blanca o una de tiza, etc.). El alcance del programa de biodiversidad define los límites del lugar o del tema en que se enfocará el programa. En otras palabras, abarca los intereses focales de biodiversidad del programa. Puede ser un límite natural (por ejemplo, ecosistema, ecorregión, paisajes, cuenca) o un límite político (por ejemplo, estado, provincia, región).

Independientemente de la escala, el alcance del programa de biodiversidad debe ser informado por información guía incluida en la Política de biodiversidad de USAID. Este alcance del programa sentará las bases para el propósito¹¹ del proyecto (dependiendo del nivel de planificación dentro del marco de resultados de la Misión), según se describe en la [Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#).

Como se observa en la Figura 3, el equipo de diseño del ejemplo identificó los ecosistemas terrestres y de agua dulce de la Cuenca de Grand River como el alcance de su proyecto. Se asume que esta cuenca en particular se seleccionó debido a su gran diversidad biológica; quizá porque posee un alto endemismo de especies, varias áreas protegidas o ecosistemas importantes que están sub-representados en el sistema de áreas protegidas del país. La justificación y la información de respaldo para la definición del alcance deben ser claras y estar documentadas, para cumplir con los requisitos pertinentes del Código de biodiversidad de USAID. En la práctica, es muy recomendable tener el alcance del programa de biodiversidad delimitado en un mapa.

Para obtener una guía más detallada sobre cómo definir el alcance de programa favor de ver [Supplemental Guide 1: Defining Scope and Biodiversity Focal Interests in USAID Biodiversity Programming](#).

Figura 3: Ejemplo proyecto Grand River – alcance del programa de biodiversidad

Ecosistemas terrestres y de agua dulce de la cuenca de Grand River

Paso 2: Definir y Agregar Intereses Focales de Biodiversidad

Los intereses focales de biodiversidad son las especies, los hábitats o los ecosistemas que un programa busca conservar a través de su trabajo. Los intereses focales de biodiversidad deben ser claros y discretos y estar incluidos en el interés manejable de USAID, y aun así, representar y abarcar el paquete completo de biodiversidad que debe

¹⁰ Esta Guía Práctica se enfoca en la construcción de un modelo de situación. Sin embargo, hace referencia a varios pasos y componentes importantes en el Ciclo de programas (por ejemplo, definición del alcance, intereses de biodiversidad y calificación de amenazas). Para obtener información más detallada, consulte la sección de Recursos, en la página 30.

¹¹ En la terminología del Ciclo de Programa de USAID el “propósito” de un programa (ya sea un proyecto o una actividad) es el resultado de más alto nivel a ser alcanzado por el programa.

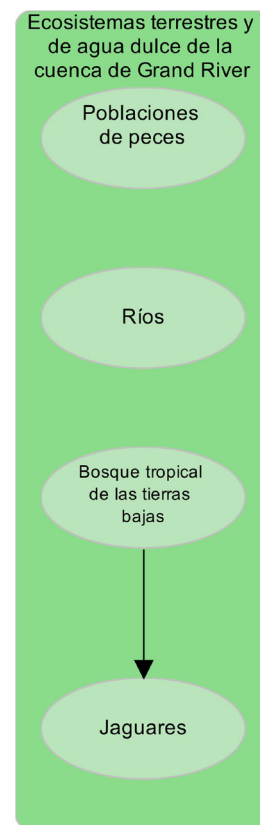
conservarse o manejarse en el área del programa (Recuadro 7). Es algo común que un equipo de diseño desarrolle un primer borrador de los intereses focales de biodiversidad y lo revise posteriormente para reducir la redundancia y consolidar componentes que son diferentes pero relacionados. Al seleccionar entre varios intereses focales de biodiversidad potenciales, es importante considerar que USAID trabaja para conservar la biodiversidad debido a que la conservación es un elemento esencial del buen desarrollo humano.¹² Los intereses focales de biodiversidad, a través de los servicios ecosistémicos que proporcionan, contribuyen al bienestar humano en muchos frentes. Recordar esto ayuda al equipo de diseño a poder seleccionar el tipo correcto de intereses focales de biodiversidad.

Como parte de la definición de los intereses focales de biodiversidad, los equipos de diseño deben obtener información acerca de los atributos más importantes de los intereses focales de biodiversidad, su estatus y lo que constituye una condición sana. Por lo general, esta información se incluye en una evaluación de la viabilidad (o su equivalente) de los intereses focales de biodiversidad, o, de una manera más general, en las evaluaciones de la biodiversidad y la forestaría tropical del país.¹³ Estos y otros tipos de evaluaciones ayudan a definir los intereses focales de biodiversidad en el contexto del alcance del programa seleccionado y posteriormente ayudarán a definir las declaraciones de propósito y sub-propsósitos del programa.

Cuando se discuten los posibles intereses focales de biodiversidad, los equipos de diseño deben colocar cada uno de ellos en una tarjeta separada y organizar estas tarjetas en sentido vertical, debajo de la tarjeta del alcance del programa de biodiversidad. Si resulta pertinente, también es probable que los miembros del equipo de diseño deseen mostrar las relaciones que existen entre los intereses focales de biodiversidad (las flechas y las casillas de grupos pueden resultar útiles).

En el ejemplo proyecto Grand River, el equipo de diseño determinó que las poblaciones de peces de río, los ríos, el bosque tropical de las tierras bajas y los jaguares eran los intereses focales de biodiversidad (Figura 4) y que existía una relación marcada entre el bosque tropical de las tierras bajas y los jaguares (que requieren grandes extensiones de bosques contiguos para su rango de hábitat). Los equipos de diseño deben decidir y dejar claro qué es lo que incluyen y qué es lo que no incluyen en su selección de intereses focales de biodiversidad. Las descripciones narrativas y los mapas pueden lograr que esto quede claro para las partes interesadas. En el ejemplo proyecto Grand River, esto puede implicar el responder a ciertas preguntas, tales como ¿Qué poblaciones de peces de río? ¿Cuál es la definición de “ríos” en este contexto? ¿Cuál es el alcance del bosque tropical de las tierras bajas?

Figura 4: Ejemplo proyecto Grand River – intereses focales para la biodiversidad



Recuadro 7. Definición de los intereses focales para la biodiversidad

El proceso de definir los intereses focales para la biodiversidad incluye la selección de un conjunto limitado de ecosistemas o especies que, en forma colectiva, representen a la biodiversidad dentro del alcance del programa. Esto implica el uso de enfoques de “filtro más grueso” y “filtro más fino”.

Los intereses del **filtro más grueso** son los ecosistemas clave que, cuando se conservan, también conservan a la mayoría de especies incluidas dentro del alcance del programa.

El **filtro fino** se utiliza para identificar a las especies y las comunidades que no están bien captadas en los intereses de filtros más gruesos y, en consecuencia, requieren atención individual. Es posible que estos intereses de filtro fino sean poco habituales, hagan frente a amenazas únicas que no amenacen al ecosistema más amplio (por ejemplo, caza excesiva) o requieran enfoques estratégicos únicos (como es el caso de los jaguares, en el ejemplo proyecto Grand River).

Para obtener una guía más detallada sobre la definición de los intereses focales para la biodiversidad, consulte la sección Recursos, en la página 30.

¹² Consulte la [Política de biodiversidad de USAID 2014](#).

¹³ También conocida como una evaluación I18/I19; es un requisito de USAID para cada CDCS y debe actualizarse cada 5 años.

Paso 3: Identificar Servicios Ecosistémicos y los Intereses de Bienestar Humano Asociados

Como un componente esencial del desarrollo, la conservación es, de manera inevitable, un emprendimiento social. Los seres humanos hacen las veces de administradores de la conservación, dependen de los recursos naturales y los sistemas que utilizan como medios de vida y para su bienestar; y ejercen ciertas amenazas para la biodiversidad a través del uso insostenible o cuando fallan en su función de administradores. Dada esta situación, muchos equipos de diseño y socios implementadores consideran que es importante ilustrar su comprensión de estas interacciones y aclarar, cuando resulte adecuado, de qué manera sus enfoques estratégicos para la conservación de la biodiversidad contribuyen al bienestar humano. Como se indica en este paso, los modelos de situación pueden incluir el contexto del bienestar humano o la manera en que este afecta o se ve afectado por la conservación de la biodiversidad.

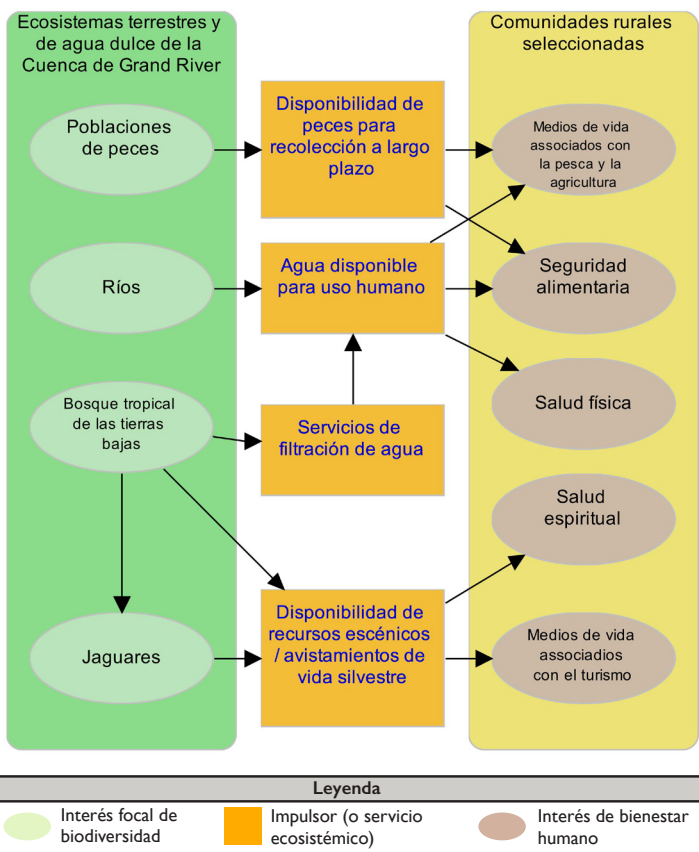
Una vez que el equipo de diseño haya definido sus intereses focales de biodiversidad, puede identificar e ilustrar los servicios ecosistémicos que estos proporcionan y la manera en que estos servicios pueden afectar el bienestar humano. Como se indica en el Recuadro 3 de la página 9, los servicios ecosistémicos son servicios proporcionados por ecosistemas, especies y hábitats, y que pueden beneficiar a las personas (por ejemplo, filtración de agua, alimentos silvestres para consumo y oportunidades recreativas). La [Evaluación del Ecosistema del Milenio](#) ofrece categorías de servicios ecosistémicos.

En el contexto de la metodología de los programas de conservación de la biodiversidad de USAID que se detalla en esta Guía Práctica, los intereses de bienestar humano representados son aquellos que se ven afectados directamente por el estado de los intereses focales de biodiversidad y los servicios ecosistémicos que proporcionan, por ejemplo, salud, medios de vida y seguridad. Este último punto es una aclaración importante. Aunque los miembros de un equipo de diseño puedan considerar importante todos los aspectos del bienestar humano, si la meta programática principal es la conservación de la biodiversidad, el enfoque debes ser en el bienestar humano que se deriva o depende de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos asociados. Esta aclaración de la contribución de los servicios ecosistémicos al bienestar humano es coherente con la Política de biodiversidad de USAID. Sin embargo, este enfoque programático no debe interpretarse como una sugerencia de que (a) esta es la única manera en que los programas de biodiversidad contribuyen al bienestar humano; por ejemplo, los esfuerzos de conservación de la biodiversidad pueden producir directamente beneficios conjuntos de desarrollo, tales como medios de vida diversificados, equidad de género y una gobernanza mejorada; (b) que la única manera de impactar positivamente a estos intereses de bienestar humano es a través de la conservación de la biodiversidad; o (c) que todos los esfuerzos de conservación de la biodiversidad tienen un efecto positivo en los intereses de bienestar humano.

Los equipos de diseño que optan por ilustrar los intereses de bienestar humano en su modelo de situación deben tener cuidado de dedicar un tiempo limitado a esta tarea, debido a que los siguientes pasos de desarrollo, descripción y análisis del escenario del problema son críticos y, además, constituyen un desafío. Además, no es necesario completar este paso en forma secuencial; puede trabajarse por separado o agregarse después de haber completado otros pasos del proceso.

La Figura 5 muestra cómo el equipo de diseño del ejemplo proyecto Grand River incluyó a los servicios ecosistémicos y los intereses de bienestar humano en

Figura 5: Ejemplo proyecto Grand River – intereses focales de biodiversidad, servicios ecosistémicos e intereses de bienestar humano



su modelo de situación.¹⁴ El equipo notó que si las poblaciones de peces de río tenían un estado de buena salud, los peces estarían disponibles para captura a largo plazo – un servicio ecosistémico de “aprovisionamiento” importante para sostener el medio de vida basado en la pesca. De manera similar, el equipo identificó la disponibilidad de recursos escénicos y vida silvestre para avistamientos como un ecosistema que contribuye al medio de vida del turismo y a la salud espiritual; este último es un aspecto menos tangible pero importante del bienestar humano.

Paso 4: Definir y Calificar las Amenazas Directas

Hasta ahora, el equipo de diseño ha identificado intereses focales de biodiversidad, el alcance del programa de biodiversidad en el que existen y los servicios ecosistémicos e intereses de bienestar humano asociados. En el Paso 4, los equipos de diseño identifican las amenazas directas, que son las acciones humanas que afectan de una manera negativa los intereses focales de biodiversidad.

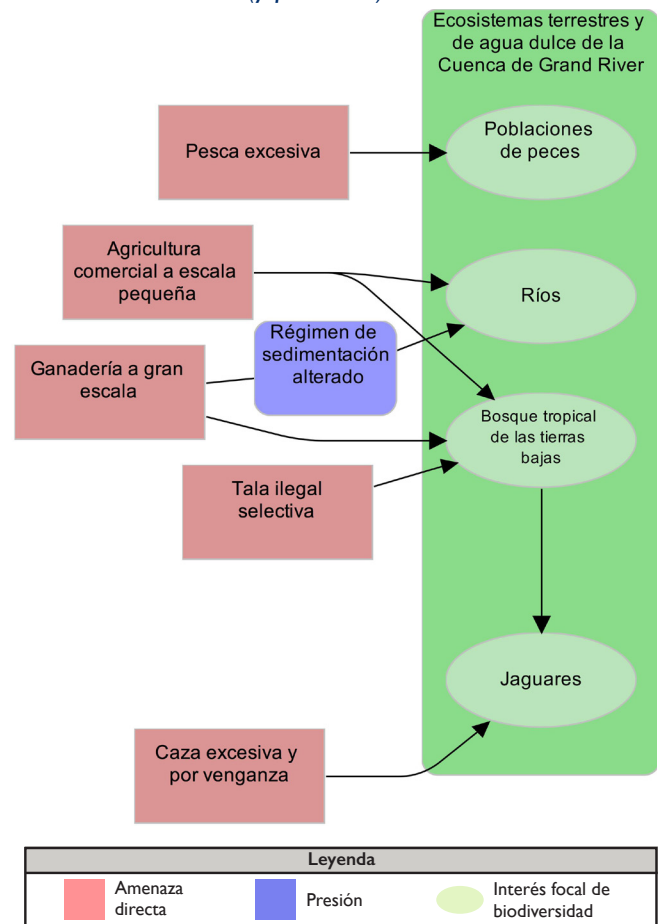
Valiéndose de su propia experiencia técnica, así como de la información obtenida a partir de las evaluaciones requeridas y otras fuentes claves, el equipo de diseño puede comenzar a proponer las amenazas directas a los intereses focales de biodiversidad que se identificaron en el Paso 2. Estas deben escribirse en tarjetas (utilizando un color diferente, por lo general rosado, para distinguir las tarjetas de amenazas de las tarjetas de los intereses focales de biodiversidad), que deben colocarse en el espacio de trabajo y conectarse mediante flechas dirigidas hacia los intereses focales de biodiversidad a los que afectan. Los equipos de diseño no deben tratar de incluir todas las posibles amenazas directas, sino solo las principales. Si ya se ha efectuado un análisis del contexto o del problema, agregue las amenazas directas que se identificaron durante ese proceso. Los equipos de diseño encontrarán que algunas amenazas directas pueden influir en varios intereses focales de biodiversidad y que algunas amenazas directas contribuyen a otras amenazas directas (por ejemplo, una amenaza de construcción de una carretera podría contribuir a la tala ilegal selectiva, debido a que la carretera proporciona una ruta para que los taladores accedan a áreas que anteriormente se consideraban remotas).

Como se ilustra en la Figura 6, el equipo de diseño del ejemplo proyecto Grand River determinó que las amenazas directas principales que afectan a sus intereses focales de biodiversidad eran la pesca excesiva, la agricultura a escala pequeña, la crianza de ganado a gran escala, la tala ilegal selectiva y la caza excesiva y por venganza.

Para claridad, puede ser necesario incluir las presiones que describen los atributos ecológicos clave degradados como resultado de una o varias amenazas directas para un interés focal de biodiversidad (Recuadro 8, en la página 16, y la Tabla I, en la página 16). Cada amenaza directa causa al menos una presión para un interés focal de biodiversidad. Para mantener el modelo simple y limpio, el equipo de diseño no debe incluir todas las presiones, pero puede ilustrar aquellas presiones en las que la conexión entre la amenaza directa y el interés focal de biodiversidad es menos evidente.

Por ejemplo, en la Figura 6, el equipo de diseño del ejemplo proyecto Grand River incluyó la presión del régimen de sedimentación alterado, debido a que no consideró que la manera en que la crianza de ganado afectaba los ríos fuera evidente.

Figura 6: Ejemplo proyecto Grand River – adición de amenazas directas (y presiones)



¹⁴ Para que las figuras sean claras, no todos los servicios ecosistémicos y los intereses de bienestar humano se incluyen en todas las figuras de esta Guía Práctica.

Una vez que el equipo de diseño desarrolle una lista de amenazas inicial, debe revisarla para aclarar la intención, reducir la redundancia, agrupar y justificar la selección final. El equipo de diseño puede tomar en cuenta la escala y a las partes interesadas para ayudar a aclarar la situación. Por ejemplo, un equipo de diseño puede incluir el “pastoreo insostenible del ganado” como una amenaza, pero debido a los diferentes intereses focales de biodiversidad afectados, el grado de impacto y las diferentes partes interesadas involucradas, puede ser conveniente desglosar este impacto como dos amenazas diferentes: “ganadería comercial a gran escala” y “ganadería de subsistencia a escala pequeña”.

Recuadro 8. Distinción entre amenazas directas y presiones

Por lo general, las partes interesadas confunden las amenazas directas y las presiones. Aunque la diferencia puede ser menor, puede afectar las calificaciones de amenazas y la selección de enfoques estratégicos por parte del equipo de diseño. A continuación se presenta una guía para ayudar a utilizar estos conceptos de una manera coherente.

Amenaza directa: Una acción por parte del ser humano que degrada un interés focal de biodiversidad. Una amenaza debe tener al menos un actor asociado con ella; por ejemplo, la expansión agrícola, la caza.

Presión: Un atributo ecológico clave deteriorado; con frecuencia, el impacto biofísico de una amenaza directa sobre el interés focal de biodiversidad. Una sola presión puede deberse a varias amenazas (consulte la sección de Recursos, en la página 29, para obtener mayor información); por ejemplo, fragmentación del hábitat, estructura de la población alterada. Una amenaza directa puede generar más de una presión (por ejemplo minería de oro que contamina aguas y también altera flujos naturales de agua).

Tabla 1. Amenazas directas del ejemplo frente a presiones del ejemplo

Ejemplo de Amenaza Directa	Ejemplo de Presiones	Ejemplo de Interés Focal de Biodiversidad Afectado
Presas	Flujos de ríos alterados Reducción del éxito reproductivo de los peces	Ríos y Arroyos Peces Migratorios
Tala Insostenible	Régimen de sedimentación alterado Deforestación Fragmentación del hábitat	Ríos y Arroyos; Estuarios Bosques; Pastizales; Humedales Bosques; Pastizales; Humedales
Caza Ilegal	Estructura de población alterada	Monos; Rinocerontes
Agricultura Insostenible	Régimen de sedimentación alterado Destrucción del hábitat Fragmentación del hábitat	Ríos y Arroyos; Estuarios Bosques; Pastizales; Humedales Bosques; Pastizales; Humedales
Cambio Climático	Blanqueo de corales Régimen hidrológico alterado (nivel del mar en ascenso) Composición de especies alterada	Arrecifes de Coral Manglares Bosques; Pastizales; Desiertos

En otros casos, puede ser conveniente agrupar las amenazas. Por ejemplo, un equipo de diseño podría agrupar la tala rasa y la tala selectiva en una sola amenaza llamada “prácticas de tala insostenible” debido a que los actores que realizan ambas actividades son similares y las amenazas tienen los mismos impulsores. Con frecuencia, la decisión de agrupar o

Recuadro 9. Calificación de Amenazas Directas

¿Qué es la calificación de amenazas? La calificación de amenazas es un método para evaluar de una manera explícita los impactos de las amenazas en los intereses focales para la biodiversidad y el área del proyecto en general. Implica el uso de una serie de criterios bien definidos (por ejemplo, alcance, gravedad e irreversibilidad) para evaluar de una manera sistemática las amenazas directas que afectan los intereses focales para la biodiversidad de un proyecto.

¿Por qué son importantes las calificaciones de amenazas? Las calificaciones de amenazas ayudan al equipo de diseño a entender las amenazas directas prioritarias que afectan a los intereses focales para la biodiversidad, donde, con recursos limitados, los enfoques estratégicos pueden tener el impacto más significativo.

¿Cómo se realiza una calificación de amenazas? Las calificaciones que realizan los equipos de diseño pueden ser absolutas o relativas. La mejor práctica consiste en calificar a cada amenaza en la medida que esta afecte los intereses focales para la biodiversidad pertinentes. El software Miradi ofrece una guía paso a paso para realizar la calificación de una amenaza y calcula en forma automática los valores acumulados en las calificaciones. Consulte la sección Recursos, en la página 30, para obtener información adicional, incluyendo el documento [Supplemental Guide 2: Rating Direct Threats in USAID Biodiversity Programming](#).

dividir las amenazas directas se hace más evidente a medida que el equipo desarrolla el modelo de situación. Consulte el Anexo Preguntas frecuentes sobre los modelos de situación, en la página 32.

Antes de desarrollar el resto del modelo, se recomienda encarecidamente que el equipo de diseño califique las amenazas directas (ver Recuadro 9 en la página 16). Si el modelo incluye un número grande de amenazas directas, el equipo de diseño puede optar por desarrollar el resto del modelo de situación solo para las amenazas de prioridad máxima.

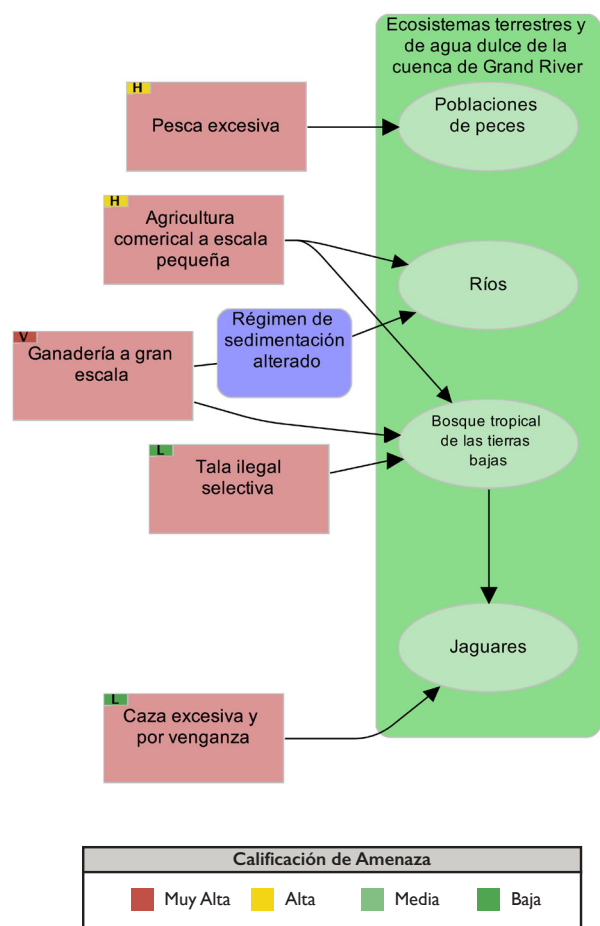
La Figura 7 muestra cómo el equipo de diseño del ejemplo proyecto Grand River calificó sus amenazas directas. Los rectángulos codificados con colores que aparecen en la parte superior izquierda de los recuadros de amenazas indican la calificación resumida para cada amenaza. A través de este proceso de calificación, el equipo de diseño del ejemplo proyecto Grand River identificó a la pesca excesiva, la agricultura comercial a escala pequeña y a la ganadería a gran escala como las mayores amenazas para el área en general. Estas son las amenazas que el equipo de diseño tratará de abordar con sus recursos limitados.

La calificación de amenazas directas es una etapa crítica en el diseño y la planificación del programa; sin embargo, las instrucciones detalladas para ciertas técnicas específicas para hacerlo van más allá del alcance de esta Guía Práctica. Para obtener instrucciones más detalladas, ver el recurso [Supplemental Guide 2: Rating Direct Threats in USAID Biodiversity Programming](#), y/o consulte la sección Recursos, en la página 30.

Cuando se agregan amenazas directas al modelo, el equipo de diseño debe revisar las definiciones que se presentan en el recuadro 8, en la página 16, para asegurarse de que ninguna de las amenazas propuestas sean, en realidad, presiones. Esto cobrará una importancia particular cuando se efectúe la calificación o clasificación de amenazas directas, ya que es necesario que el equipo de diseño califique factores comparables. Las [Clasificaciones Unificadas de Amenazas Directas](#), que son resultado de un esfuerzo de colaboración entre la Unión internacional para la conservación de la naturaleza y la Sociedad de medidas de conservación, son herramientas muy útiles para identificar y categorizar las amenazas directas con el fin de asegurar que estas amenazas directas identificadas no sean, en realidad, presiones. Si una amenaza directa propuesta no se encuentra en esta taxonomía, es probable que sea una presión o una restricción.

Es probable que los equipos de diseño no cuenten con toda la información necesaria para identificar y calificar todas las amenazas. Si este es el caso, deben identificar el vacío de información, asignar responsabilidades para atenderlo, buscar la información faltante y reanudar el trabajo con la información nueva, para así mejorar el modelo de situación y actualizar la calificación de amenazas.

Figura 7: Ejemplo proyecto Grand River – Amenazas directas con calificaciones

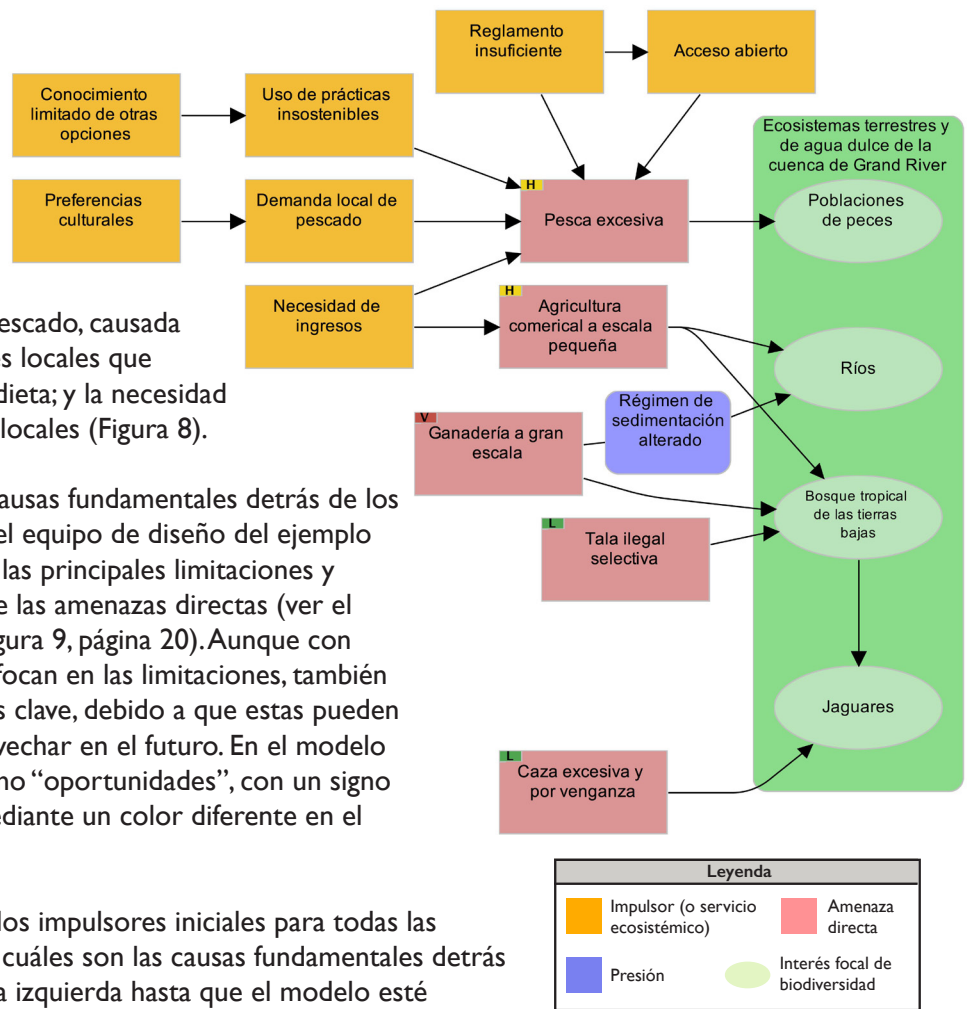


Paso 5: Definir y Agregar Impulsores (Limitaciones y Oportunidades)

Si se ha realizado un análisis formal del contexto o del problema, debe contarse con información acerca de los impulsores (limitaciones y oportunidades) que están causando, exacerbando o mitigando las amenazas directas para los intereses focales de biodiversidad del programa. Estos impulsores son los factores que afectan de manera positiva o negativa las amenazas directas; por lo general, incluyen influencias económicas, políticas, institucionales, sociales y/o culturales. En este punto, el equipo de diseño puede agregar estos otros factores al modelo, trabajando de derecha a izquierda y colocando en el modelo tarjetas que representen a cada uno de los impulsores.

En el ejemplo proyecto Grand River, los miembros del equipo de diseño se hicieron esta pregunta: ¿Qué está provocando la amenaza directa de pesca excesiva? Identificaron varios factores, entre los que se incluyen los siguientes: Reglamentos insuficientes; acceso abierto; uso de prácticas insostenibles causadas por un conocimiento limitado de otras opciones de pesca; demanda local de pescado, causada por las marcadas preferencias culturales locales que incluyen al pescado como parte de su dieta; y la necesidad de generar ingresos de los pobladores locales (Figura 8).

Figura 8: Ejemplo proyecto Grand River – impulsores que causan una pesca excesiva



Al preguntarse cuáles podrían ser las causas fundamentales detrás de los otros factores incluidos en el modelo, el equipo de diseño del ejemplo proyecto Grand River pudo identificar las principales limitaciones y oportunidades que impulsa cada una de las amenazas directas (ver el modelo de situación completo en la Figura 9, página 20). Aunque con frecuencia los equipos de diseño se enfocan en las limitaciones, también es importante captar las oportunidades clave, debido a que estas pueden ser áreas que el programa podría aprovechar en el futuro. En el modelo estos impulsores pueden marcarse como “oportunidades”, con un signo “+” delante del texto en la casilla o mediante un color diferente en el texto.

El equipo de diseño deberá identificar los impulsores iniciales para todas las amenazas directas y luego preguntarse cuáles son las causas fundamentales detrás de estos impulsores, trabajando hacia la izquierda hasta que el modelo esté razonablemente completo. A medida que el equipo de diseño complete su modelo de situación, debe valerse de flechas para mostrar la influencia o la relación que cada factor tiene con respecto a otros factores. Algunos impulsores afectarán más de una amenaza directa u otros impulsores. Posteriormente, las flechas ayudarán al equipo de diseño a identificar factores críticos y rutas potenciales a lo largo de las cuales puedan desarrollar enfoques estratégicos y establecer las declaraciones de resultados del proyecto.

Si existen incertidumbres con respecto a la manera en que un impulsor afecta una amenaza directa (u otros impulsores), los equipos de diseño pueden utilizar signos de interrogación o notas a pie (o cuadros de texto y campos de comentarios, si están trabajando con el software Miradi) para señalarlos, de manera que puedan conciliarse a medida que se vaya adquiriendo información adicional. El equipo de diseño debe señalar, de una manera similar, dónde existen evidencias sólidas para una relación particular representada en el modelo. Las incertidumbres presentes en el modelo también pueden ayudar al equipo de diseño a determinar si las evaluaciones son necesarias para completar la información faltante importante o si la falta de información representa relaciones causales desconocidas que requieren un plan de aprendizaje para explorar, aprender y adaptarse con el tiempo.

Por último, el equipo de diseño puede mostrar muchas relaciones, entre las que se incluyen los lazos de retroalimentación. Sin embargo, debido a que el modelo de situación es una herramienta importante para las comunicaciones y el manejo de programa, el equipo de diseño debe enfocarse en los factores más importantes y evitar que el diagrama sea muy complicado y difícil de seguir. El Recuadro 10, en la página 19, presenta una guía general sobre el grado de detalle recomendado.

La Figura 9, en la página 20, muestra un modelo de situación completo para el ejemplo proyecto Grand River, que incluye los intereses focales de biodiversidad, amenazas, impulsores (tanto limitaciones como oportunidades), presiones, servicios ecosistémicos e intereses de bienestar humano.

En el proceso de desarrollo de un modelo de situación, la discusión en grupo sobre los impulsores puede llevar a conversaciones acerca de las soluciones potenciales y los enfoques estratégicos relacionados. Esta puede ser una fuente de ideas inicial muy importante para los enfoques estratégicos candidatos, por lo que el equipo de diseño debe documentar estas ideas para discutirlos en pasos futuros del proceso. Sin embargo, el enfoque principal debe estar en completar el modelo de situación antes de profundizar mucho en el intercambio de ideas sobre enfoques estratégicos potenciales—un paso que se ejecutará en una etapa posterior del proceso de diseño. Esto asegura que el modelo de situación represente toda una gama de impulsores clave y amenazas directas y no represente simplemente a los factores que los miembros del equipo de diseño están más familiarizados. La [Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#) detalla en profundidad la identificación de enfoques estratégicos.

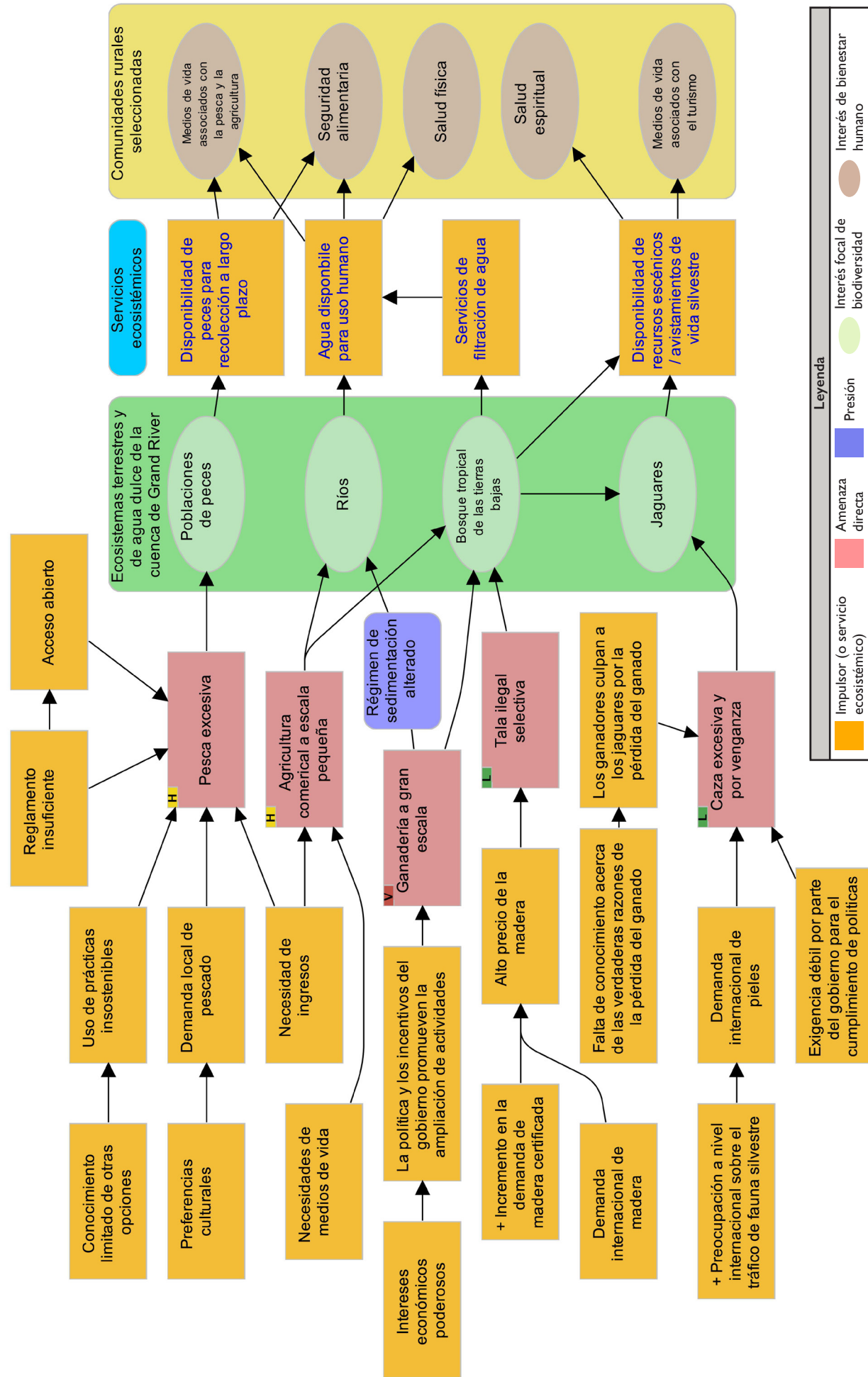
Recuadro 10. ¿Qué grado de detalle debe incluir un modelo de situación?

Los equipos de diseño pueden debatir acerca del grado de detalle que deben incluir en su modelo. Una regla práctica general consiste en mantener el modelo con 35 casillas de factores en total (incluidos los intereses focales de biodiversidad y otros los intereses relacionados, las amenazas directas y los impulsores). Puede ser necesario agregar otras 8-10 casillas si se incluyen los servicios ecosistémicos y los intereses de bienestar humano. El número real de casillas dependerá de la complejidad de la situación. Si un modelo de situación tiene un número grande de casillas de factores, el equipo de diseño debe considerar el desarrollo de una versión más simple que pueda compartirse con las personas que no pertenecen al equipo.



La construcción de un modelo de situación (aquí en Bogotá, Colombia) es un ejercicio de equipo dinámico. Foto: USAID

Figura 9: Ejemplo proyecto Grand River – modelo de situación completo



* Con frecuencia, los modelos de situación incluyen oportunidades. En este gráfico, estas se indican con un signo "+," delante del texto. Otros equipos de diseño pueden utilizar otras convenciones de su preferencia, como un color diferente para el texto, si el modelo se va a imprimir a colores.

Paso 6: Discutir, Completar y Documentar el Modelo

Durante el proceso de desarrollo del modelo de situación, es posible que el equipo de diseño tenga que reorganizar, agregar, borrar, editar o combinar las tarjetas o casillas. Muchos equipos de diseño sostienen debates muy animados acerca de lo que debe incluirse, dónde, cómo y por qué. Estas discusiones y decisiones deben documentarse a lo largo de todo el proceso. Resulta útil desarrollar textos escritos breves (de uno o dos párrafos) que describan a cada parte del modelo, señalando el grado de certidumbre o evidencia que existe para las diferentes interacciones presentes en el modelo. Algunas notas pueden superponerse de un factor a otro; lo más importante es documentar las discusiones. Estas notas resultarán útiles posteriormente, para la planificación continuada del equipo de diseño, al momento de describir el modelo ante otras personas que no participaron en su desarrollo o para justificar las decisiones ante la alta gerencia, los socios implementadores y otras partes interesadas. Las notas también pueden resultar útiles para comunicarse con las personas que prefieren leer un texto en vez de interpretar modelos de recuadros y flechas.

Aunque un modelo de situación presente una imagen razonablemente completa de lo que está sucediendo en un sitio, solo debe incluir las amenazas directas y los impulsores más relevantes. Como afirmó el estadístico George E. P. Box, “Todos los modelos son incorrectos, pero algunos son útiles”. El objetivo no es lograr un modelo perfecto o excesivamente complejo. El producto debe ayudar al equipo de diseño a entender y comunicar, de una manera efectiva, lo que está sucediendo, y tomar una decisión estratégica acerca de qué hacer. Cualquier documentación escrita del modelo que se utilice debe ayudar a explicar los matices del modelo, de manera que el gráfico continúe siendo simple y fácil de seguir. El modelo final debe documentarse en formato electrónico (consulte el Recuadro 4, página 9) o con fotografías digitales.

En definitiva, el modelo de situación ayuda al equipo de diseño a identificar las interacciones y las relaciones causales más importantes en una situación, de manera se puedan tomar decisiones informadas con respecto a la mejor posición del programa para tomar medidas que permitan mejorar la situación existente y hacer un impacto significativo. Para obtener información adicional, consulte el Anexo: Preguntas frecuentes sobre los modelos de situación, en la página 32.

Paso 7: Usar y Revisar el Modelo de Situación

Los modelos de situación constituyen una de las herramientas más útiles y versátiles para el diseño e implementación de programas de conservación de la biodiversidad, y otros programas de asistencia internacional. El proceso de construir un modelo de situación ayuda a todos los miembros del equipo de diseño a establecer de manera explícita su entendimiento del contexto y llegar a un acuerdo colectivo acerca de qué está sucediendo dentro del alcance del programa de biodiversidad. Además, también ayuda reducir el universo de enfoques estratégicos potenciales que un programa debe considerar. La selección de enfoques estratégicos y la articulación de la teoría del cambio subyacente al enfoque se describen en la segunda Guía Práctica de Biodiversidad.

Dependiendo de quiénes hayan participado en el desarrollo del modelo de situación y qué recursos técnicos se encuentren disponibles, puede ser necesario que el equipo de diseño consulte con las partes interesadas y otros expertos para asegurar que aportes e información adicional sea integrada al modelo.

Una vez que se inicie la implementación del proyecto o actividad, los gestores del programa y los socios implementadores deben revisar el modelo al menos una vez al año, para determinar si existen nuevas amenazas directas o impulsores) que ahora están afectando a los intereses focales de biodiversidad. De ser así, será necesario que los gestores del programa y los socios implementadores decidan si los van a abordar y de qué manera. El modelo de situación debe ser un diagrama vivo, que ayude a dar forma a la dirección de un programa, no un documento estático que se deja abandonado en un estante.

V. MODELOS DE SITUACIÓN EN ACCIÓN: EJEMPLOS REALES

Equipos han utilizado los modelos de situación de muchas maneras para ayudarlos a mejorar el diseño, la implementación, el monitoreo y el aprendizaje del programa, como se ilustra con los ejemplos que aparecen en esta sección.

EJEMPLO 1. PRESENTACIÓN DE UN RESUMEN DE LA SITUACIÓN DENTRO DEL ALCANCE DEL PROGRAMA DE BIODIVERSIDAD – ECOSISTEMAS TERRESTRES, FILIPINAS

La Figura 10, en la página 24, presenta un ejemplo de un modelo de situación modificado con el trabajo realizado por el Programa de biodiversidad y cuencas mejoradas para una economía fuerte y resistencia (B+WISER, por sus siglas en inglés), en Filipinas, el cual fue financiado por USAID. Este modelo presenta un resumen rápido de la situación que afecta a los humedales y los manglares, el bosque natural, las especies en peligro crítico y las especies endémicas (los intereses focales de biodiversidad). Existen nueve amenazas directas principales para estos intereses focales, algunas de las cuales contribuyen o exacerban a las demás (por ejemplo, el desarrollo comercial o residencial contribuye al desarrollo vial). El modelo también muestra de qué manera los cambios climáticos, en particular, ejercen diversas presiones en todos los intereses focales de biodiversidad. Este modelo de situación proporciona un resumen simple que permite que cualquier persona rastree con facilidad las causas de una amenaza directa (por ejemplo, caza y recolección) para los impulsores que se encuentran detrás de ella (por ejemplo, sanciones o incentivos inadecuados, comercio de mascotas y demanda local o internacional de mascotas exóticas). El proceso de desarrollar un modelo de situación ayudó al equipo de B+WISER a desarrollar un conocimiento compartido de lo que estaban trabajando por conservar, así como de los factores principales que afectan de maneras negativas y positivas a estos intereses para la biodiversidad.

EJEMPLO 2. DESARROLLO DE UN MARCO PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO – ISLAS GALÁPAGOS, ECUADOR

En el año 2009, la Organización benéfica Leona M. and Harry B. Helmsley lanzó su Programa de conservación con una iniciativa enfocada en las Islas Galápagos. Después de su primer ciclo de otorgación de tres años, la Organización efectuó una revisión de la cartera y desarrolló un plan estratégico para los cinco años siguientes. El personal de la Organización trabajó con asesores para desarrollar un modelo de situación (Figura 11, página 25) y otros componentes de un plan estratégico que aprovechó el modelo de situación. El personal de la Organización verificó estos productos iniciales con los beneficiarios principales y otras partes interesadas.



Los componentes de un plan estratégico aplicado en las Islas Galápagos aprovecharon el modelo de situación. Foto: Andrew Miller

La Organización utilizó el modelo de situación como base para su planeamiento estratégico y para tomar decisiones sistemáticas con respecto a cómo utilizar los escasos recursos del financiamiento y el tiempo. El modelo los ayudó a definir su interés manejable y lo que harían y no harían con su cartera. La Organización utilizó el modelo para lo siguiente:

- Definir el alcance del programa: La Organización consideró una gama de opciones para el alcance de su programa, desde una municipalidad específica en las Islas Galápagos hasta el archipiélago entero y toda la reserva marina de Galápagos. Se decidió que era necesario aplicar un enfoque inclusivo y holístico para maximizar los resultados y, de esta manera, se seleccionó el alcance amplio del archipiélago entero, en el que se incluyó a la Reserva marina.
- Seleccionar los intereses focales de biodiversidad: La Organización decidió enfocarse en los hábitats y las especies tanto terrestres como marinas. También, consideró los intereses de bienestar humano vinculados directamente con los intereses focales de biodiversidad, tales como las oportunidades económicas y un lugar saludable donde vivir

(Nota: El modelo que aparece en la Figura 11, página 25, está simplificado y no incluye los intereses de bienestar humano).

- Priorizar las amenazas directas: La Organización identificó las amenazas directas y las calificó de acuerdo con su alcance, severidad e irreversibilidad. Las amenazas directas prioritarias incluyeron las especies invasivas, el cambio climático, la infraestructura y el desarrollo urbano, así como la pesca local insostenible o ilegal (ver los indicadores de calificación de amenazas que se muestran en la Figura 11, en la página 25).
- Identificar a los impulsores principales y los puntos de apalancamiento detrás de las amenazas directas: La cuarta decisión estratégica que tomó la Organización fue identificar a los impulsores principales detrás de cada una de las amenazas directas para encontrar los mejores y más altos puntos de intervención del apalancamiento.
- Efectuar un intercambio de ideas y priorizar los enfoques estratégicos candidatos: La Organización llevó a cabo un intercambio de ideas sobre los enfoques estratégicos candidatos potenciales para la inversión, con el fin de cambiar la situación en Galápagos y conservar los intereses focales de biodiversidad. En este punto, la Organización ya no estaba desarrollando un modelo de situación; más bien, estaba utilizando su modelo para tomar decisiones importantes sobre la inversión. La guía para este paso se presenta en la [Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#). La Organización comparó de manera sistemática los enfoques estratégicos candidatos, para determinar cuáles podrían tener el impacto potencial máximo, ser factibles para que la Organización los implemente y llenar un espacio importante. La Organización también ponderó sus prospectos para lograr un impacto significativo a través de diferentes enfoques estratégicos, dados el alcance del desafío, la probabilidad de éxito y la alineación (o la falta de ella) entre el presupuesto de la Organización para Galápagos y los fondos necesarios. En definitiva, la Organización identificó 7 enfoques estratégicos candidatos como prioridades.

El proceso de la Organización benéfica Helmsley muestra cómo los modelos de situación forman la base para el desarrollo subsiguiente de un plan de acción, haciendo más estrecho, de manera explícita, el universo de lo que los equipos tratan de abordar con su proyecto. El modelo de la Organización reconoce el mundo más amplio, pero aclara qué es lo que su programa de conservación tratará de abordar y lo que no tratará de abordar.

EJEMPLO 3. COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN CON SUPERVISORES, DONANTES, SOCIOS Y PARTES INTERESADAS – GOLFO DE CALIFORNIA, MÉXICO

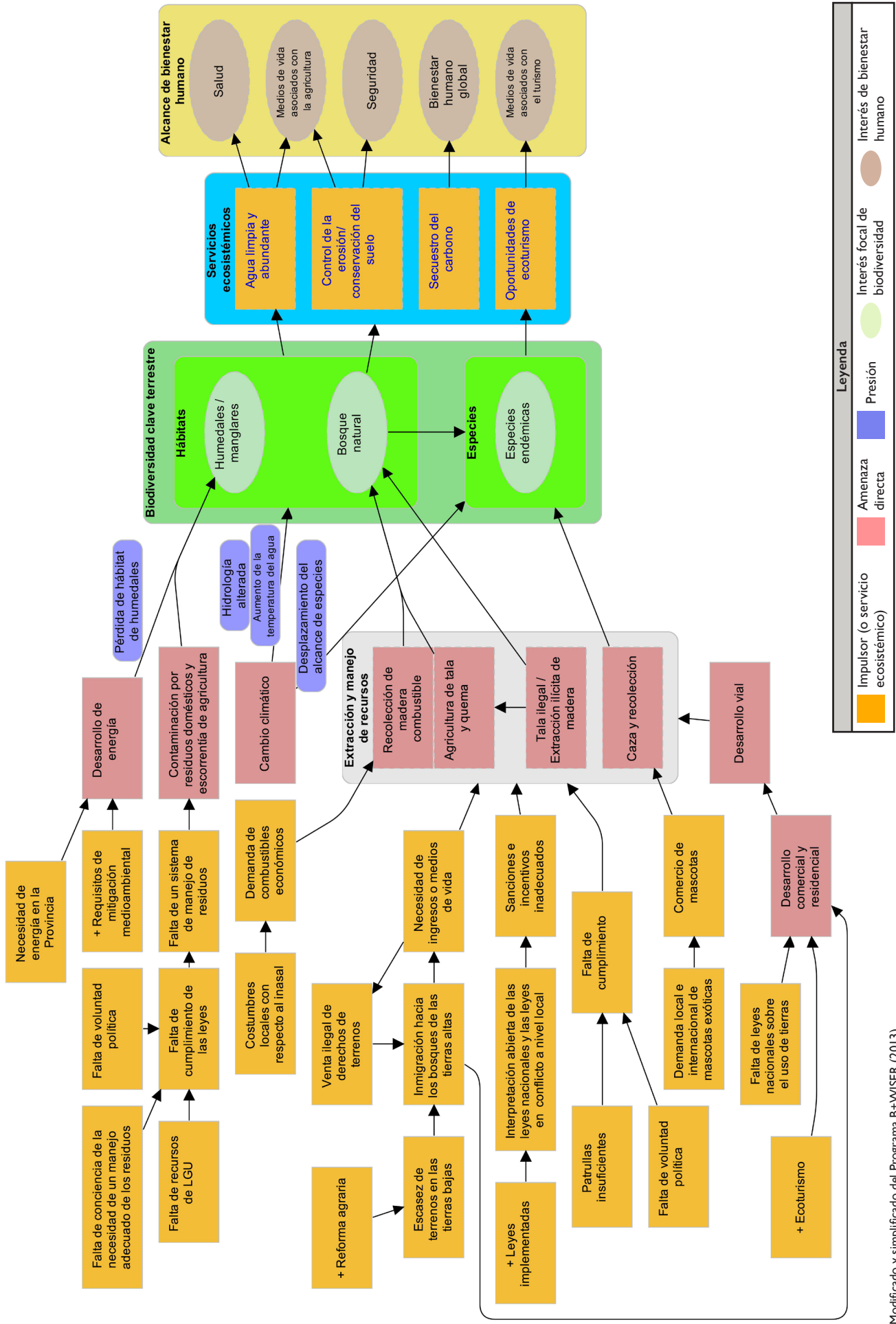
Es algo habitual escuchar a las personas que desarrollan modelos de situaciones señalar, con sorpresa, que el proceso de desarrollar un modelo de situación y el modelo propiamente dicho mejoran la capacidad de los socios para comunicarse entre sí y con otras partes interesadas. Los modelos los ayudan a visualizar de qué manera sus enfoques estratégicos individuales actúan juntos para afectar toda la serie de intereses focales de biodiversidad.

En el año 2008, Comunidad y Biodiversidad (COBI), una organización sin fines de lucro que trabajaba en el manejo y la conservación de pesca en México, llevó a cabo un taller de planeamiento estratégico. Uno de los participantes fue un socio de COBI del proyecto PANGAS, un estudio interdisciplinario a largo plazo de las pesquerías de pequeña escala en el norte del Golfo de California.¹⁵ En el año 2007, PANGAS también había desarrollado un modelo de situación, pasando por un proceso de planeamiento estratégico similar. El socio de PANGAS comentó acerca de lo útil que fue el modelo de situación de COBI para ilustrar la superposición entre COBI y PANGAS y los factores mutuos a los que estaban influenciando en la región (Figura 12, página 26, y Figura 13, página 27).

En particular, el miembro del equipo de PANGAS señaló que, observando el modelo de situación de cada institución, el equipo podría identificar las diferentes áreas del modelo que cada organización buscaba influenciar, de acuerdo con sus respectivas áreas de experiencia. Los enfoques estratégicos de PANGAS se enfocaban en abordar cierta información técnica inadecuada, realizando investigaciones para informar las decisiones del manejo (Figura 12, página 26). COBI se enfocaba en influenciar a los impulsores relacionados con la rendición de cuentas y la vigilancia, así como la participación limitada de los pescadores en el manejo (las áreas sombreadas de la Figura 13, página 27). El representante de PANGAS señaló que la comparación de los modelos de situación de diversas instituciones facilitaba un entendimiento robusto de los esfuerzos de conservación globales en la región y ayudaban a cada institución a identificar las oportunidades de colaboración y los vacíos que debían llenarse.

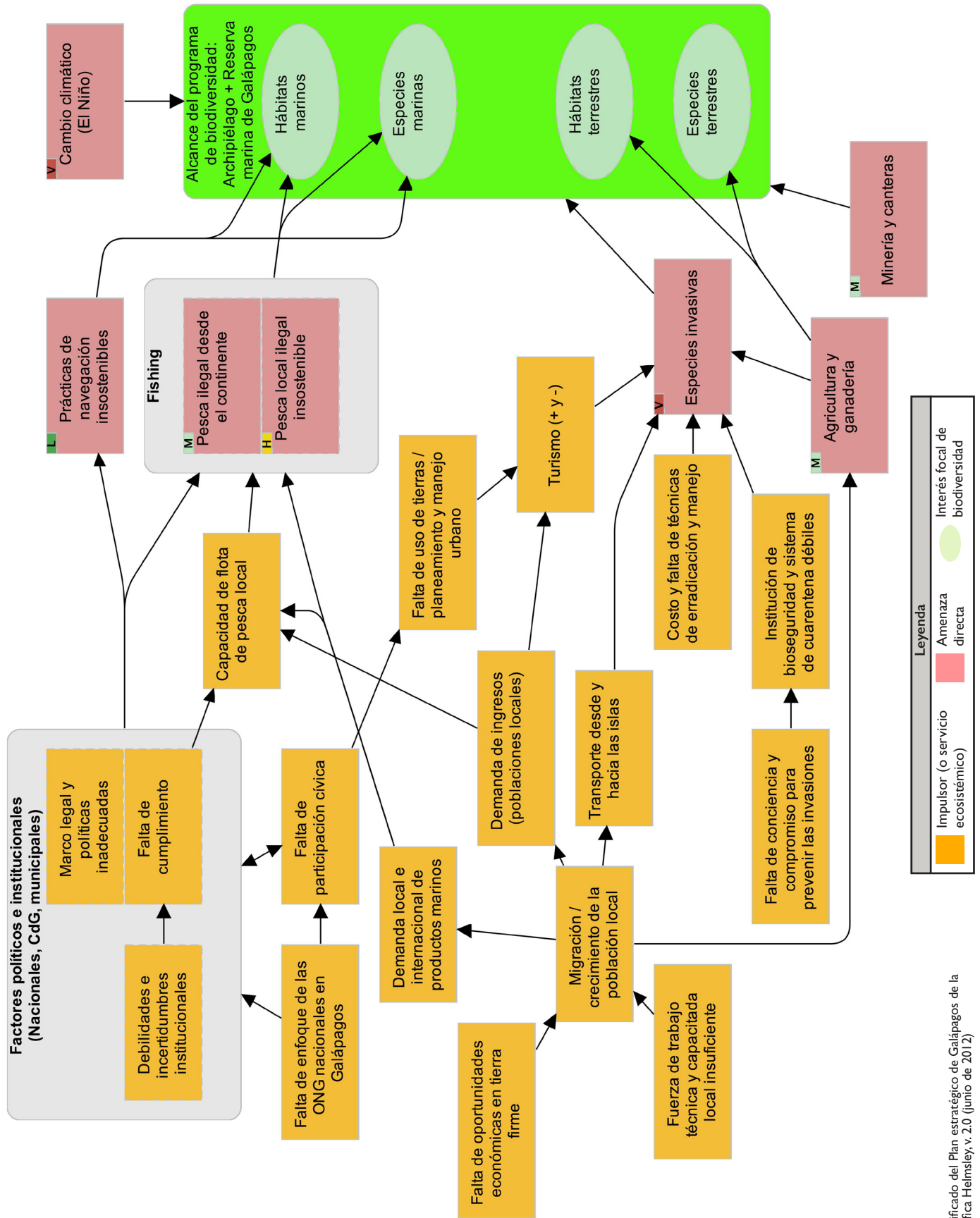
¹⁵ PANGAS: Pesca Artesanal del Norte del Golfo de California – Ambiente y Sociedad.

Figura 10: Ejemplo 1 – Modelo de Situación para los Ecosistemas Terrestres de Filipinas



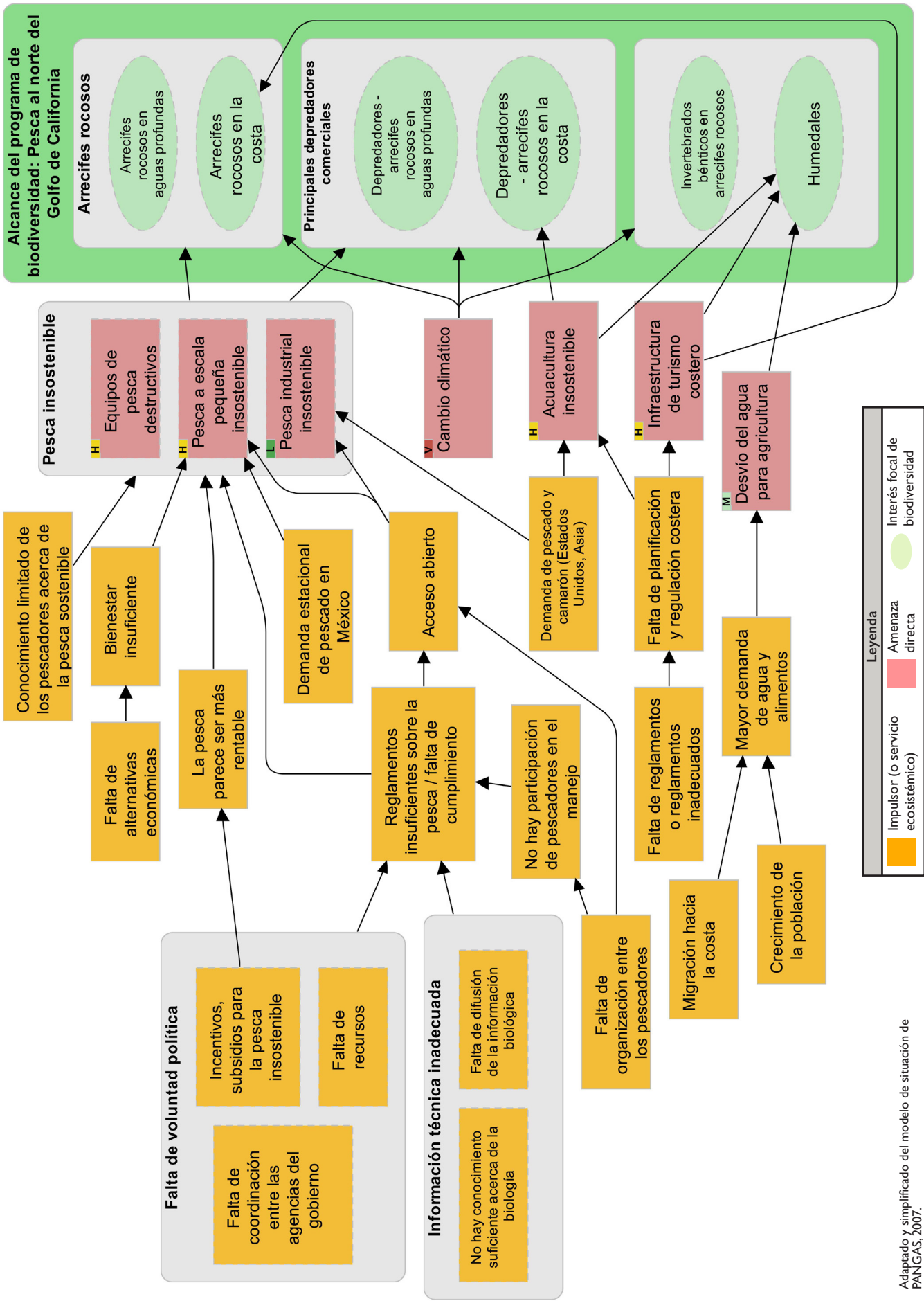
Modificado y simplificado del Programa B+WISER (2013).

Figura 11: Ejemplo 2 – modelo de situación para la reserva marina de las Islas Galápagos



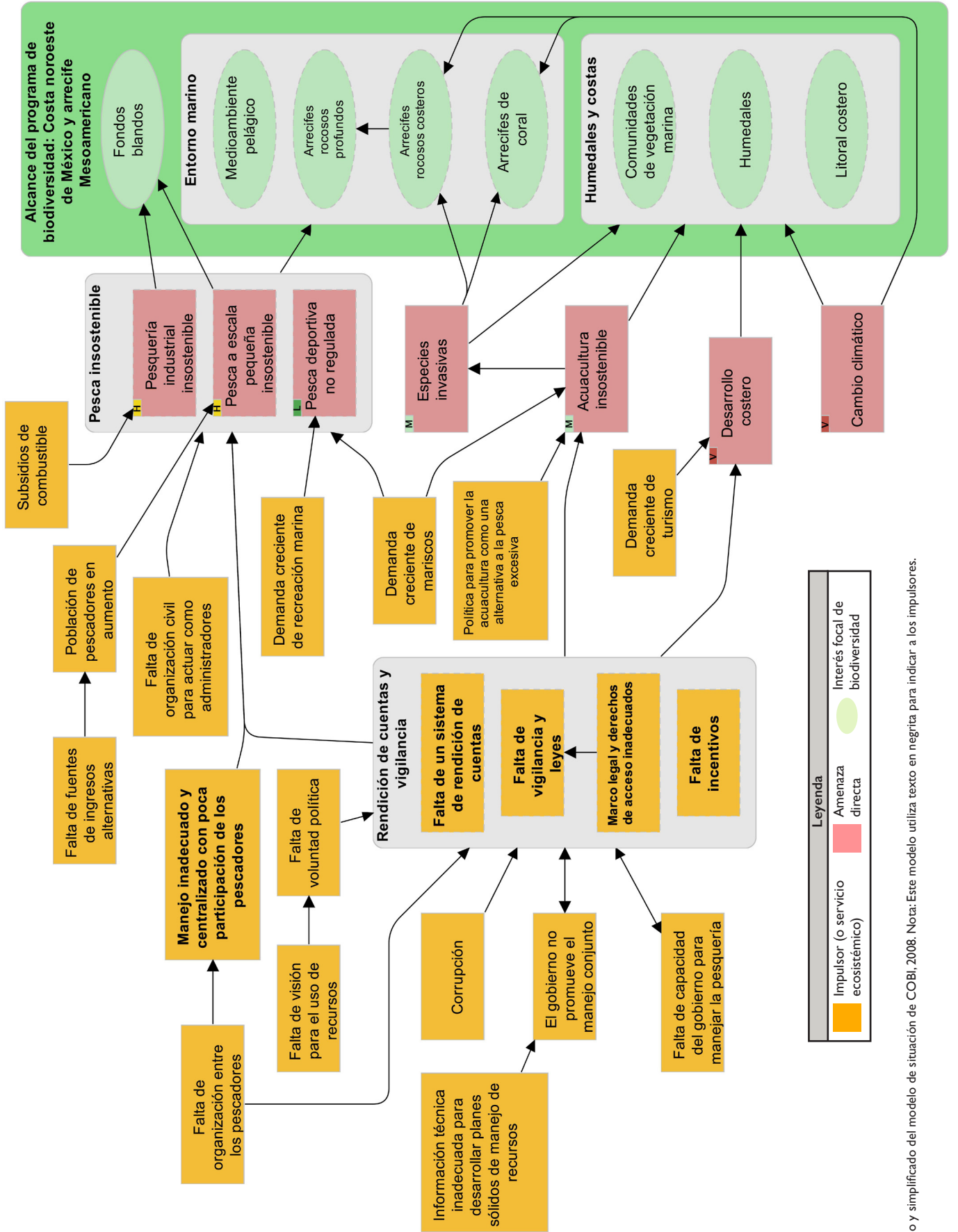
Modificado y simplificado del Plan estratégico de Galápagos de la Organización benéfica Helmsley, v. 2.0 (junio de 2012)

Figura 12: Ejemplo 3a – modelo de situación para la pesquería de PANGAS



Adaptado y simplificado del modelo de situación de PANGAS, 2007.

Figura 13: Ejemplo 3b – modelo de situación para COBI, Costa noroccidental de México y Arrecife Mesoamericano



Adaptado y simplificado del modelo de situación de COBI, 2008. Nota: Este modelo utiliza texto en negrita para indicar a los impulsores.

VI. DESAFÍOS RELACIONADOS CON EL USO DE MODELOS DE SITUACIÓN

Los modelos de situación son herramientas muy útiles para ayudar a los equipos de diseño a llegar a un acuerdo sobre las fuerzas principales que afectan a sus intereses focales de biodiversidad y para informar al proceso de selección estratégica acerca de la manera en que su programa tratará de influir en estas fuerzas. Sin embargo, tienen algunas limitaciones y desafíos, muchos de los cuales son resultado de la manera en que un equipo de diseño aplica su modelo:

- **Un modelo de situación solo es tan bueno como la información que entra en él.** Resulta esencial contar con las personas adecuadas juntas para desarrollar un modelo de situación; personas que conozcan bien el área y entiendan el contexto social, económico, político y cultural dentro del que el programa tiene lugar y que reconozcan la falta de evidencia y tomen medidas para abordarla. De manera similar, debe informarse a los modelos de situación a través de los datos existentes, que incluyen evaluaciones, valoraciones e investigaciones.
- **A algunas personas no les gustan los diagramas de casillas y flechas.** Puede ser necesario desarrollar algún texto escrito para describir las relaciones representadas en un modelo de situación. Sin embargo, las descripciones textuales carecen de la sencillez y la elegancia gráfica de un diagrama.
- **Encontrar el nivel de detalle correcto puede ser un desafío.** Muchos equipos de diseño empiezan tratando de incluir todos los factores y todas las relaciones, incluidos los lazos de retroalimentación. Esto rápidamente produce como resultado un enredo total. Los modelos de situación deberían solo ilustrar los factores más importantes y los vínculos más importantes. El nivel de detalle correcto, en definitiva, varía con cada equipo de diseño, pero también varía de acuerdo con la audiencia (observe el Recuadro 10, en la página 19). Algunos pueden sentirse cómodos e incluso desear un cierto grado de complejidad, debido a que conocen bien el área; sin embargo, si este modelo se comparte fuera del equipo de diseño, será necesario simplificarlo. Por ejemplo, todos los ejemplos compartidos en esta Guía Práctica han sido adaptados y simplificados a partir de proyectos existentes. Para que el modelo resulte útil, el equipo de diseño debe considerar a la audiencia y ajustarla al nivel de detalle adecuado.
- **Entender cómo compartir mejor el modelo de situación es un asunto relacionado.** Es mejor complementar un modelo de situación completo con una descripción verbal o escrita cuando se comparte con personas fuera del equipo de diseño. Una buena manera de compartir la complejidad consiste en construir o describir el modelo en piezas secuenciales, de una manera muy similar a los ejemplos que se presentan en esta guía. El presentador puede compartir primero el alcance del programa de biodiversidad, luego los intereses focales de biodiversidad y, a continuación (si es pertinente), los servicios ecosistémicos clave y los intereses de bienestar humano asociados. A partir de aquí, el presentador puede desprender las amenazas directas principales que afectan a los intereses focales de biodiversidad e incorporar gradualmente a los impulsores en piezas manejables, construyendo lentamente el modelo completo.
- **El planteo del conocimiento y los datos en un modelo del equipo de diseño puede tomar mucho tiempo.** Toma tiempo y habilidad reunir a personas, sintetizar los datos existentes y sostener las discusiones necesarias para desarrollar un modelo de situación. Sin embargo, muchos miembros del equipo de diseño consideran que este es tiempo bien invertido, debido a que los ayuda a desarrollar un entendimiento compartido y a tener una base sólida para identificar y seleccionar los mejores enfoques estratégicos. Las habilidades de facilitación del líder del equipo de diseño, o la ayuda de facilitación externa, son factores que también contribuyen a la eficacia del tiempo del proceso de planificación.

VII. REFLEXIONES FINALES

Los equipos de diseño, los gestores de programas y los socios implementadores del programa de biodiversidad de USAID trabajan en circunstancias complejas y dinámicas, con frecuencia tratando de cumplir muchas metas y cronogramas desafiantes. Organizarse entre toda esta complejidad y la determinación de los mejores enfoques estratégicos para un conjunto dado de condiciones pueden ser tareas agotadoras. Los modelos de situación pueden ayudar a todas las partes interesadas a entender y comunicar la complejidad del contexto en que trabaja USAID y enfocar los esfuerzos de una manera eficiente y eficaz. Aunque existen diferentes herramientas para ayudar a enmarcar el contexto, los modelos de situación son las más eficaces para representar simplemente las interrelaciones que existen entre las limitaciones y las oportunidades que afectan a la biodiversidad dentro de un alcance geográfico o temático dado. Por esta razón, actualmente, una amplia gama de organizaciones de conservación de todo el mundo están utilizando modelos de situación.

Los modelos de situación sirven como una herramienta importante para documentar y comunicar las conclusiones de las evaluaciones y valoraciones, las entradas de informantes clave y los resultados del análisis del contexto o el problema, de una manera clara y concisa. De manera similar, ayudan a los equipos de diseño a identificar las faltas de conocimiento y las incertidumbres que podrían justificar la ejecución de evaluaciones e investigaciones adicionales. Además, la construcción de un modelo de situación es un proceso valioso para involucrar a un conjunto diverso de partes interesadas, buscar sus aportes y organizarlos en una estructura relativamente simple y coherente. Involucrar a las partes interesadas de esta manera también ayuda a construir un entendimiento compartido y apoyo para la conservación de la biodiversidad dentro del alcance del programa.

Cualquier equipo de diseño, gestor del programa o socio encargado de la implementación de USAID puede beneficiarse del uso de modelos de situación para la planificación, independientemente de la escala. Un modelo de situación puede ayudar a enfocar un CDCS y los objetivos de desarrollo correspondientes. De manera similar, los equipos de proyecto de USAID pueden utilizar modelos de situación para ayudarlos a entender qué impulsores y amenazas directas abordar para lograr los resultados deseados de la conservación de la biodiversidad, y, así, qué actividades pueden ayudarlos a influenciar a estos impulsores y amenazas directas. Además, si los equipos de diseño de actividades desarrollan sus propios modelos de situación, pueden aprovechar el modelo de situación del proyecto para mostrar qué porción de este desean abordar y de qué manera pueden contribuir a los (sub)propósitos del proyecto y otros resultados esperados.

Un modelo de situación bien desarrollado ayudará a los equipos de diseño, gestores del programa y socios implementadores de USAID a ser más estratégicos cuando consideren qué medidas pueden ser necesarias y por qué. Ser estratégico también significa ser claro con respecto a las medidas que el equipo de diseño no va a tomar. Para la conservación de la biodiversidad, este nivel de claridad ayudará a los equipos de diseño a elegir actividades más efectivas y enfoques estratégicos para generar un impacto positivo en sus intereses focales de biodiversidad, y los pondrá en una posición adecuada para el monitoreo, aprendizaje, adaptación y mejora.

Un modelo de situación constituye un diagrama vivo y dinámico, que debe cambiar con el tiempo, a medida que las partes interesadas que intervienen en el programa adquieran un entendimiento más profundo o información más adecuada acerca del contexto pertinente. Los gestores del programa y los socios implementadores deben planificar revisarlo varias veces durante la vida del programa. Las revisiones y actualizaciones son indicadores de un buen aprendizaje del programa y un manejo adaptativo.

La siguiente guía de la serie es la [Guía Práctica de Biodiversidad 2: Uso de Cadenas de Resultados para representar las Teorías del Cambio en los Programas de Biodiversidad de USAID](#). Esta guía se vale del modelo de situación para crear las cadenas de resultados. Las cadenas de resultados ayudan a los equipos de diseño a asegurar que las relaciones causales en su teoría del cambio sean claras y explícitas. El uso de los procesos sistemáticos descritos en la siguiente guía puede ayudar a los equipos de diseño a atender el llamado en la Política de biodiversidad de USAID a integrar el diseño del programa, el manejo y el monitoreo para probar los supuestos, aprender y adaptar las acciones.

MODELOS DE SITUACIÓN

- USAID. 2014. [Biodiversity Handbook](#). Chapter 2.
- Conservation Measures Partnership 2013. [Open Standards for the Practice of Conservation](#), version 3.0.
- Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#). Steps 1A – 1D, pp. 11-65. Foundations of Success, Bethesda, MD.
- Margoluis, Richard, Caroline Stem, Nick Salafsky, and Marcia Brown. 2009. [Using conceptual models as a planning and evaluation tool in conservation](#). *Evaluation and Program Planning* 32, 138–147.
- Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 6. Island Press, Washington, D.C.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO O DEL PROBLEMA

- USAID. 2016. [ADS Chapter 201](#). Program Cycle Operational Policy.

SELECCIÓN DE INTERESES FOCALES DE BIODIVERSIDAD Y EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD

- The Nature Conservancy, 2007. [Guidance for Steps 2 and 3 \(Scope and Targets; Viability\)](#). In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#). Step 1B, pp. 17-43. Foundations of Success, Bethesda, MD.
- USAID. 2016. [Biodiversity Programming Supplementary Guide – Defining Biodiversity Focal Interests](#). USAID/E3/FAB (Forthcoming)

TEORÍAS DEL CAMBIO

- USAID. 2014. [Biodiversity Handbook](#). Chapter 2.
- USAID. 2016. [Biodiversity How-To Guide 2: Using Results Chains to Depict Theories of Change in USAID Biodiversity Programming](#). USAID Forestry and Biodiversity Office.
- Margoluis, R., C. Stem, V. Swaminathan, M. Brown, A. Johnson, G. Placci, N. Salafsky and I. Tilders. 2013. [Results Chains: A Tool for Conservation Action Design, Management, and Evaluation](#). *Ecology and Society* 18 (3): 22.
- Foundations of Success. 2009. [Using Results Chains to Improve Strategy Effectiveness: An FOS How-To Guide](#). Foundations of Success, Bethesda, MD.

CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE AMENAZAS

- International Union for Conservation of Nature (IUCN) - Conservation Measures Partnership (CMP) Classification of Conservation Actions and Threats. [Open Standards](#) website.
- Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#), pp. 44-54. Foundations of Success, Bethesda, Maryland,
- Margoluis, R. and N. Salafsky. 2001. *Is Our Project Succeeding? A Guide to Threat Reduction Assessment for Conservation*. Biodiversity Support Program, Washington, DC.
- Salafsky, Nick, Daniel Salzer, Alison J. Stattersfield, Craig Hilton-Taylor, Rachel Neugarten, Stuart H. M. Butchart, Ben Collen, Neil Cox, Lawrence L. Master, Sheila O'Connor, and David Wilkie. 2008. [A Standard Lexicon for Biodiversity Conservation: Unified Classifications of Threats and Actions](#). *Conservation Biology*, 22: 897-911.
- The Nature Conservancy, 2007. [Guidance for Step 4: Identify Critical Threats](#). In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA.

EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD PARA LOS INTERESES FOCALES DE BIODIVERSIDAD

The Nature Conservancy, 2007. [Guidance for Steps 2 and 3 \(Scope and Targets; Viability\)](#). In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA.

Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#). Step 1B, pp. 17-43. Foundations of Success, Bethesda, MD

GUÍA GENERAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE PROGRAMA

USAID. [Program Cycle Learning Guide](#).

USAID. 2014. [Biodiversity Handbook](#). Chapter 2.

Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#).

Foundations of Success, Bethesda, Maryland.

Margoluis, Richard and Nick Salafsky. 1998. [Measures of Success](#). Island Press: Washington, DC

PREGUNTAS FRECUENTES ACERCA DE LOS MODELOS DE SITUACIÓN

Con frecuencia, los equipos de diseño hacen frente a desafíos y preguntas cuando construyen modelos de situación. Existen muchas maneras de desarrollar un modelo de situación. Las siguientes Preguntas frecuentes y consejos pueden ayudar a desarrollar un modelo útil.

- 1. ¿Dónde puedo obtener la información que necesito para desarrollar un modelo de situación?**
 Las evaluaciones requeridas y recomendadas por el Ciclo de programa de USAID son útiles, pero, por lo general, no son suficientes para completar un modelo de situación. Si ya existe un análisis del contexto o del problema, este puede ser una referencia muy importante. También son factores críticos el conocimiento, la experiencia y el acceso a información adicional del equipo de diseño para compensar la falta de evidencias que pueden surgir cuando se desarrolla el modelo de situación. Es importante aprovechar las experiencias abundantes de los trabajos previos de conservación de la biodiversidad, entre las que se incluyen los programas pasados y en curso de USAID. Los expertos técnicos dentro y fuera de USAID pueden brindar aportes o referencias valiosas. El Manual de biodiversidad de USAID también es una referencia general valiosa. Los equipos de diseño deben asegurarse de asignar los recursos, el tiempo y las responsabilidades necesarias para obtener, sintetizar y utilizar esta información adicional. Sin embargo, los equipos de diseño deben hacer uso de su criterio para determinar cuándo se sienten cómodos con su modelo de situación y la evidencia para sustentarlo, para proceder con las etapas posteriores de programación. El modelo nunca alcanza una versión final; el buen manejo adaptativo implica el uso de información nueva generada durante la implementación para actualizar los modelos de situación y todos los marcos de planificación.
- 2. ¿Debe involucrarse a todo el equipo de diseño en el desarrollo del modelo de situación, de principio a fin?**
 No. Un miembro o un subgrupo del equipo de diseño pueden esbozar una primera versión en borrador del modelo de situación para que un equipo de diseño más amplio lo utilice como punto de partida para realizar los ajustes correspondientes y continuar desarrollándolo. Este enfoque resulta particularmente útil cuando se cuenta con un contexto o un análisis del problema existente, cuando es difícil programar las reuniones del equipo de diseño con todos los miembros o cuando el proceso de desarrollar un modelo de situación es nuevo para varios miembros del equipo. El contar con un borrador ante el cual el equipo más amplio pueda reaccionar puede ser un enfoque eficiente y eficaz para desarrollar un modelo de situación, siempre y cuando el grupo más pequeño que lo desarrolle esté realmente abierto a aceptar modificaciones sustanciales.
- 3. ¿Cuál es el nivel de detalle correcto que debe incluirse en un modelo de situación?**
 Se recomienda incluir un nivel de detalle que resulte útil para las partes interesadas, pero sin llegar al punto que el modelo sea excesivamente complejo (un “enredo”). Una regla práctica consiste en mantener el número de impulsores en 20 o menos. Además, no debe incluirse todo en el diagrama. Varios detalles pueden resumirse en el texto narrativo que complementa el diagrama.
- 4. ¿Cuándo debo agrupar o dividir las amenazas directas?**
 Por lo general, las amenazas directas pueden agruparse cuando las partes interesadas detrás de ellas son las mismas, las causas subyacentes detrás de las amenazas directas son las mismas y los enfoques estratégicos que se utilizan para abordar estas causas subyacentes son los mismos. Si no existe una o varias de estas condiciones, el equipo de diseño debe considerar la posibilidad de dividir la amenaza directa. Por ejemplo, en algunas situaciones, la pesca de arrastre, la pesca con palangre y la pesca con explosivos pueden agruparse como prácticas de pesca destructivas, en especial si son aplicadas por el mismo tipo de pescadores. Por el contrario, pueden existir situaciones en las que la pesca excesiva sea una amenaza directa, pero existen dos partes interesadas principales: las flotas de pesca comercial y los pescadores locales. Las flotas de pesca comercial responden a impulsores (por ejemplo, demanda de los mercados internacionales y políticas de gobierno que incentivan la pesca excesiva) diferentes a los de los pescadores locales (por ejemplo, necesidad de medios de vida y mercados locales pequeños). En este caso, probablemente sea sabio dividir esta amenaza directa en dos: pesca comercial insostenible y pesca de subsistencia a escala pequeña.

5. ¿Debo incluir solo a las amenazas directas principales?

Sí! Es probable que la biodiversidad dentro de un alcance del programa se vea afectada por una serie de amenazas directas diferentes, pero cuando se construye un modelo de situación, el equipo de diseño debe restringir su modelo tan solo a las amenazas directas más graves y urgentes, para enfocar su atención y su trabajo en donde más se necesita y en donde pueda hacer el impacto más grande.

6. Si no puedo o no deseo abordar una amenaza directa, ¿puedo dejarla fuera de mi modelo?

No, especially if it is an important direct threat to the biodiversity focal interest now or in the foreseeable future. A situation model should present a picture of the current situation. Other planning processes (e.g., strategic approach rankings) can help identify what should or should not be addressed. A situation model can help design teams determine where there are knowledge gaps. If a design team identifies a priority direct threat that it cannot address (or that no one else is currently addressing), the design team should include it in its model as a reminder to at least monitor the direct threat and even consider encouraging others to address it.

7. Deseo hacer un estudio. ¿Me resultará útil desarrollar un modelo de situación, aunque no esté implementando enfoques estratégicos para el manejo o las políticas?

Yes. Situation models can help researchers identify important research questions that will help them provide critical information to managers, thus ensuring that their research has management implications. For example, a model might identify that managers and policy makers lack good scientific information about the sensitivity of beach and dune habitats for bird nesting and, as a result, they are not setting adequate restrictions on tourism. In this example a design team might then want to tailor its research questions to focus on tourism impacts on wildlife and provide critical data to help managers determine appropriate visitor limits and identify nesting areas that should be closed or intensively managed during nesting season.

8. ¿En qué parte de mi PAD debo incluir mi modelo de situación?

La sección Contexto del PAD examina las causas fundamentales que subyacen al problema de desarrollo, incluida la manera en que los intereses, las perspectivas e interdependencias de los actores clave en el sistema local afectan el problema ([ADS 201](#)). El modelo de situación es una de las herramientas que se recomienda utilizar para entender mejor el contexto del programa; por lo tanto, sería un anexo adecuado a esta sección del PAD.

For any additional questions, contact biodiversity@usaid.gov.



U.S. Agency for International Development

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, D.C. 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

www.usaid.gov/biodiversity