

Cuadernos

23

del Patrimonio Mundial



Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia

Evaluación de la efectividad del manejo
de sitios naturales de Patrimonio Mundial



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Convención
del patrimonio mundial



Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia

Evaluación de la efectividad del manejo
de sitios naturales de Patrimonio Mundial

Foto de la cubierta:

Guardaparques en el Parque Nacional Serengeti, RU de Tanzania, de patrullaje para monitorear un rinoceronte negro.

© UNESCO/Marc Patry

Autores:

Marc Hockings y Robyn James – University of Queensland, School of Natural and Rural Systems Management

Sue Stolton y Nigel Dudley – Consultores de Equilibrium

Vinod Mathur – Wildlife Institute of India

John Makombo – Uganda Wildlife Authority

Jose Courrau y Jeffrey Parrish – The Nature Conservancy

Revisión y edición final:

Joerg Elbers, UICN Quito

Traducción (inglés - español):

José M. Blanch

Publicado en octubre del 2009 por el Centro del Patrimonio Mundial de UNESCO.

© UNESCO/2009

Descargo

Los autores son responsables por la elección y presentación de los hechos incluidos en esta publicación y por las opiniones que en ella se expresan, que no son necesariamente los de UNESCO y no comprometen a la Organización.

Los nombres utilizados y la presentación de material en toda esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte de UNESCO referente a la condición legal de ningún país, territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o en lo referente a sus fronteras o límites.

Se autoriza la reproducción, con tal de que se mencione de manera apropiada la fuente, y que se envíen copias a la dirección de UNESCO que se indica a continuación:

**Centro del Patrimonio Mundial
UNESCO**

7, place de Fontenoy

75352 Paris 07 SP France

Tel: 33 (0)1 45 68 15 71

Fax: 33 (0)1 45 68 55 70

Sitio web: <http://whc.unesco.org>

Prólogo

Esta publicación – Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia – es el fruto de más de siete años de esfuerzos para ‘aprender haciendo’ en los sitios y representa una cooperación importante del Centro de Patrimonio Mundial de UNESCO, de la UICN y de nuestros socios. Lo elaboró un pequeño grupo de especialistas comprometidos y con la participación entusiasta y crítica de administradores de sitios de Patrimonio Mundial de nueve propiedades situadas alrededor del mundo. La experiencia basada en el terreno de este grupo garantizó que esta caja de herramientas tenga sus raíces en realidades prácticas y en las necesidades de sus usuarios finales. Queremos dar las gracias a estas personas por su incansable dedicación a esta importante iniciativa.

Los sitios de Patrimonio Mundial, como todas las áreas protegidas, enfrentan muchos retos en cuanto a su integridad que, de no abordarse, pueden erosionar el extraordinario valor universal que fue la razón de incorporarlos a la lista de Patrimonio Mundial. Los responsables por la conservación y manejo de las propiedades de Patrimonio Mundial tienen ante sí la compleja tarea de prever y hacer frente a estos retos, muy a menudo en un entorno de capacidad financiera y organizacional limitada.¹ Bajo estas circunstancias, son responsables de dedicar sus esfuerzos a las áreas más críticas, asegurándose de aplicar los recursos disponibles con la mayor efectividad posible.

La Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia contiene doce herramientas prácticas, cada una de ellas diseñada para ayudar a que los responsables de la conservación del Patrimonio Mundial organicen los elementos de un marco comprensivo de manejo, incluyendo la elaboración de estrategias de monitoreo focalizado. Se han diseñado como ejercicios separados, cada uno de los cuales incluye cuadros y directrices, con énfasis en que resulten de fácil uso, flexibles y adaptables a las realidades locales. Aunque se ha elaborado pensando en propiedades naturales, la iniciativa tiene también valor potencial como herramienta para ayudar en el caso de propiedades culturales.

Dos de los nueve sitios participantes formaban parte de la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro al comienzo de la elaboración de esta caja de herramientas. Para cuando se hubo concluido el proyecto, ambos habían sido excluidos de la lista mencionada. Aunque han influido en ello otros factores, la aplicación de estas herramientas en dichos sitios sin duda ayudó a que sus administradores afrontaran algunos de sus retos más importantes. Es en este espíritu que acogemos de todo corazón la incorporación de esta publicación a un depósito en expansión de herramientas para el manejo de sitios de Patrimonio Mundial que se están elaborando por medio de la Convención sobre Patrimonio Mundial. Nuestro propósito es ayudar a que los administradores de sitios de Patrimonio Mundial y otras personas involucradas en el manejo de las áreas protegidas más prioritarias del mundo mejoren su capacidad y logren sus objetivos gerenciales en beneficio de la comunidad global.



Francesco Bandarin
Director del Centro del Patrimonio Mundial
UNESCO



Julia Marton-Lefèvre
Directora General - UICN

1. En relación con esto, llamamos la atención en cuanto al curso en línea “Business Planning for Financial Sustainability”, elaborado por The Nature Conservancy con apoyo del Centro del Patrimonio Mundial, UNESCO, con sede en la State University of Washington, y respecto al “Business Planning for Protected Area Managers Toolkit”, financiado por la Fundación Shell y la UNESCO.

Prefacio

de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la UICN

En nombre de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la UICN, nos complace en gran manera dar la bienvenida a la producción de la Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia, y recomendarlo a la comunidad mundial de áreas protegidas.

Las áreas protegidas lo son por el bien de la vida. Los sitios de Patrimonio Mundial constituyen los buques insignia de 120.000 áreas protegidas que los Estados han ido creando en todo el mundo. Estos lugares especiales están en primera línea de la conservación de la naturaleza.

La Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) reconoce la necesidad de fortalecer la capacidad y efectividad de quienes administran áreas protegidas, brindándoles orientación, herramientas e información y dotándoles de un conducto para formar redes. Esta publicación ayuda a hacer realidad este objetivo y se centra en la necesidad de información sólida y de un enfoque adaptable que constituyen los ingredientes claves para un manejo exitoso de sitios de Patrimonio Mundial. El proyecto ha ido tomando forma alrededor de la aplicación del marco de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas para evaluar la efectividad de manejo de áreas protegidas y, por tanto, representa un estándar internacional para mejores prácticas. Agradecemos la colaboración con la UNESCO y el apoyo de la Fundación Naciones Unidas que hizo posible que se hiciera realidad.

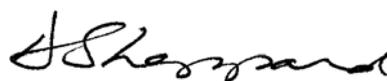
La Caja de herramientas asume un valor especial por cuanto tiene sus raíces en la experiencia práctica en el terreno, y se ha elaborado con administradores de áreas protegidas en sitios de Patrimonio Mundial en África, Asia Meridional y Latinoamérica que gozan de amplio reconocimiento por sus valores en biodiversidad. Se ha diseñado con la idea de apoyar los procesos ya establecidos de monitoreo de la Convención del Patrimonio Mundial brindando ayuda a los administradores de sitios por medio de información sobre la condición y manejo de sitios que se requiere para apoyar los Informes Periódicos y para abordar aspectos identificados en los informes sobre el Estado de la Conservación.

La Caja de herramientas también es un buen ejemplo de cómo la Convención sobre Patrimonio Mundial puede ayudar a crear productos que proporcionan muchos beneficios para la conservación y manejo efectivo, no solo dentro de los sitios de Patrimonio Mundial, sino también en todas las áreas protegidas. De esta forma la Caja de herramientas contribuye de manera importante a apoyar la ejecución de otros acuerdos internacionales, tales como el Programa de Trabajo para Áreas Protegidas de la Convención sobre Diversidad Biológica (CDB).

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos los que han hecho realidad este proyecto. La CMAP y la UICN se sienten totalmente comprometidas a promover un amplio uso de esta caja de herramientas y esperamos ver que se utilice y se siga desarrollando.



Nik Lopoukhine
Presidente, CMAP



David Sheppard
Director, Programa de Áreas Protegidas, UICN

Contenido

Prólogo <i>por Francesco Bandarin y Julia Marton-Lefèvre</i>	■	pág. 3
Prefacio de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas, UICN <i>por Nik Lopoukhine y David Sheppard</i>	■	pág. 4
Efectividad del manejo y el Patrimonio Mundial	1	pág. 7
Realizar una evaluación	2	pág. 11
La caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia	3	pág. 19
Herramienta 1: Identificar valores del sitio y objetivos de manejo	—	pág. 20
Herramienta 2: Identificar amenazas	—	pág. 25
Herramienta 3: Relaciones con actores	—	pág. 28
Herramienta 4: Revisión del contexto nacional	—	pág. 32
Herramienta 5: Evaluación de la planificación del manejo	—	pág. 34
Herramienta 6: Evaluación del diseño	—	pág. 40
Herramienta 7: Evaluación de las necesidades e insumos del manejo	—	pág. 44
Herramienta 8: Evaluación de los procesos del manejo	—	pág. 47
Herramienta 9: Evaluación de la implementación del plan de manejo	—	pág. 56
Herramienta 10: Indicadores de productos del trabajo/sitio	—	pág. 58
Herramienta 11: Evaluación de los resultados del manejo	—	pág. 60
Herramienta 12: Revisión de los resultados de la evaluación de efectividad del manejo	—	pág. 67
Estudios de caso	4	pág. 69
Parque Nacional Keoladeo, India	—	pág. 70
Parque Nacional Sangay, Ecuador	—	pág. 75
Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda	—	pág. 80
Aplicar la <i>caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia</i> a los sitios de Patrimonio Mundial cultural	5	pág. 87
Proyecto a tratar: el futuro	6	pág. 93
Apéndices	■	pág. 97
Apéndice 1: Herramientas relacionadas	—	pág. 98
Apéndice 2: Glosario	—	pág. 102
Reconocimientos	■	pág. 103

Efectividad del manejo y el Patrimonio Mundial



*Realizando una evaluación de la efectividad del manejo para Serengeti
Sitio de Patrimonio Mundial, RU de Tanzania.*

© Robyn James

Introducción

La idea de identificar y proteger los sitios naturales y culturales más importantes del mundo se ha apoderado de la imaginación y compromiso de muchas personas y gobiernos alrededor del mundo. Condujo en forma directa a que viera la luz la *Convención sobre el Patrimonio Mundial en 1972* y su posterior ratificación por más de 180 países. Estos países se han comprometido a asegurar la protección de su patrimonio cultural y natural, que se considera que tiene un extraordinario valor universal para el género humano. Para el 2007, se habían incluido 851 sitios en la lista de Patrimonio Mundial, de los cuales cerca de 200 sitios lo fueron solo o en parte por sus valores naturales.

La inclusión de sitios en la lista de Patrimonio Mundial es un paso importante hacia asegurar su protección pero, por sí sola, no garantiza que los sitios encontrarán el compromiso para su protección, conservación, preservación y transmisión a generaciones futuras que conlleva esa designación como Patrimonio Mundial. A pesar de los mejores esfuerzos de países, muchos sitios de Patrimonio Mundial siguen encontrándose bajo presión. El tiempo del Comité del Patrimonio Mundial se consume cada vez más en analizar las presiones sobre sitios, en estudiar los informes de misiones de monitoreo, propuestas para incluir y, en época reciente, en excluir a sitios de la lista de Patrimonio Mundial en Peligro y, en general, en trabajar con países y en apoyarlos en los retos que enfrentan en el manejo de dichos sitios.

Para los sitios de Patrimonio Mundial natural, esto también se puede ver como parte de esfuerzos globales más amplios para conservar la biodiversidad del mundo y otros valores naturales mediante la designación y manejo de áreas protegidas, como los parques naturales. Se están invirtiendo grandes cantidades de dinero, de esfuerzos humanos y de tierras en comprar y manejar áreas protegidas alrededor del mundo. Sin embargo, la declaración de un área protegida y los esfuerzos bien intencionados de manejarla no siempre garantizan la conservación de sus valores.

Efectividad del manejo

En años recientes, ha ido aumentando la preocupación entre profesionales de áreas protegidas y el público en general en el sentido de que muchas áreas protegidas, incluyendo algunos sitios naturales de Patrimonio Mundial, están de hecho perdiendo los valores por los cuales fueron establecidas. En consecuencia, mejorar la efectividad del manejo de las áreas protegidas se ha convertido en una prioridad en toda la comunidad de conservación. Un paso importante en este proceso es llevar a cabo una evaluación de la condición y manejo actuales del área protegida, para entender mejor qué está funcionando y qué no, y para planificar cualesquiera cambios que se requieran con la mayor eficiencia posible. La evaluación de la efectividad del manejo se ha revelado como un instrumento clave para los administradores de áreas protegidas y la están exigiendo cada vez más gobiernos y entidades internacionales. Por ejemplo, el Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas del

Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), acordado en febrero del 2004, insta a todos los Estados Partes a que pongan en práctica evaluaciones de efectividad del manejo para al menos el 30% de sus áreas protegidas hasta el 2010.

En respuesta a estas iniciativas, trabajar en la evaluación de la efectividad del manejo se ha convertido en un componente cada vez más común de la gestión de áreas protegidas en todo el mundo. Ya se han realizado evaluaciones en miles de áreas protegidas y el ritmo se está acelerando. Organizaciones internacionales que trabajan con áreas protegidas, como la UICN y su Comisión Mundial de Áreas Protegidas, el Banco Mundial, y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial así como ONG como WWF y The Nature Conservancy han asumido el liderazgo tanto en promover como asunto clave la importancia de la efectividad del manejo, como en proporcionar el desarrollo y apoyo técnicos para apuntalar este esfuerzo. El Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO ha desempeñado un papel clave en este proceso, apoyando tanto el desarrollo metodológico como la aplicación de sistemas de evaluación de la efectividad del manejo en sitios naturales de Patrimonio Mundial, que ha culminado en la producción de esta publicación técnica.

También se han incrementado las demandas sobre los administradores de áreas protegidas para que informen acerca del estatus de su sitio. Por ejemplo, los compromisos globales, como las Metas de Desarrollo del Milenio y la meta del CDB de 'lograr para el 2010 una disminución significativa de la tasa actual de pérdida de biodiversidad' requieren ambos a los gobiernos que informen acerca de en qué condición se encuentra la protección de la biodiversidad en sus países. Las evaluaciones de la efectividad del manejo pueden proporcionar información que se puede utilizar para los informes.

La *Convención sobre el Patrimonio Mundial* contiene requisitos adicionales en cuanto a informes: sus sistemas de informes periódicos y de monitoreo de carácter reactivo. Todos los signatarios de la *Convención* tienen que presentar informes periódicos acerca de los sitios dentro de su jurisdicción. Además los Cuerpos Asesores de la *Convención* (la UICN para sitios naturales e ICOMOS para sitios culturales) junto con el Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO preparan informes ocasionales sobre el estado de conservación de sitios a solicitud del Comité de Patrimonio Mundial. Otras convenciones, procesos regionales, gobiernos individuales y organizaciones donantes imponen en los administradores más exigencias en cuanto a informes que requieren una información muy amplia, tanto en cuestión de datos para apoyar las solicitudes de fondos como para poder informar acerca del uso de dichos fondos. Por último, una serie de actores, desde personas del mundo de los negocios hasta personas locales, también deberían ser informadas con regularidad sobre la condición de los sitios cercanos de Patrimonio Mundial.

Sin embargo, las evaluaciones no deberían tener como fin primario informar ni tampoco emitir juicios acerca de los sitios de Patrimonio Mundial o del personal de los mismos.

Por importantes que sean las exigencias de informes, la evaluación de la efectividad del manejo debería utilizarse sobre todo para ayudar a que los administradores trabajen con la mayor efectividad posible.

Monitorear amenazas y actividades que afectan un sitio de Patrimonio Mundial y utilizar los resultados para afrontar retos, amenazas y presiones se considera cada vez más como lo fundamental en el buen manejo de un sitio. Las evaluaciones ayudan a administradores y a actores a reflexionar acerca de su experiencia, a asignar recursos de manera eficiente y a planificar un manejo efectivo en relación con amenazas y oportunidades potenciales.

¿En qué consiste una evaluación de la efectividad del manejo?

Se define la evaluación de la efectividad del manejo de áreas protegidas como la evaluación de la calidad de la gestión de áreas protegidas, sobre todo, si están protegiendo sus valores y logrando las metas y objetivos convenidos. El término 'efectividad del manejo' refleja tres aspectos principales del manejo de un área protegida:

- Aspectos de diseño en relación tanto con sitios individuales como con sistemas de áreas protegidas;
- Adecuación y pertinencia de los sistemas y procesos del manejo;
- Cumplimiento de los objetivos del área protegida incluyendo conservación de valores.

La metodología concreta que se utiliza para evaluar la efectividad difiere según las áreas protegidas, y depende de factores tales como el tiempo y los recursos disponibles, la importancia del sitio, la calidad de los datos y las presiones de los actores. Las situaciones y necesidades diferentes para áreas protegidas requieren, pues, métodos diferentes de evaluación. En consecuencia, se han ido elaborando una serie de herramientas de evaluación para orientar y registrar cambios en prácticas de manejo.

Un tema común para estas evaluaciones lo ha suministrado la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) de la UICN con su marco para la Evaluación de la Efectividad del Manejo de Áreas Protegidas (ver más información en el Gráfico 1), que pretende tanto ofrecer orientación general en el desarrollo de sistemas de evaluación como fomentar estándares básicos para evaluación e informes.

Esta caja de herramientas utiliza este marco para desarrollar una serie de herramientas de evaluación para administradores de sitios naturales de Patrimonio Mundial para llegar a un sistema comprensivo de evaluaciones de efectividad del manejo.

El marco de la CMAP para evaluar la efectividad del manejo

El marco de la CMAP ve el manejo como un proceso o ciclo con seis fases o elementos distintos:

- Comienza con definir el **contexto** de valores y amenazas existentes

- avanza con la **planificación**
- asignación de recursos (**insumos**)
- como resultado de acciones de manejo (**proceso**)
- en cierto momento produce bienes y servicios (**productos**)
- que conducen a impactos o **resultados**.

De estos elementos, los resultados son los que indican con más claridad si el sitio mantiene sus valores centrales, a pesar de que los resultados también pueden resultar ser el elemento más difícil de medir con exactitud. Sin embargo, también son importantes los otros elementos del marco para ayudar a identificar áreas particulares en las que podría necesitarse adaptar o mejorar el manejo.

En los últimos diez años, se han ido desarrollando numerosos sistemas de evaluación, en su mayoría basados, por lo menos hasta cierto punto, alrededor del marco de la CMAP. Van desde enfoques del tipo de cuestionarios sencillos adecuados para áreas protegidas individuales, a enfoques de estilo taller aplicados a sistemas completos de áreas protegidas, hasta sistemas de monitoreo detallado. El enfoque que se describe aquí es un sistema bastante detallado de monitoreo y evaluación, adecuado para sitios de especial importancia – como debería ser el caso para todos los sitios naturales del Patrimonio Mundial.

Los hombres y mujeres a cargo de la responsabilidad de manejar los sitios de Patrimonio Mundial no tienen mucho a qué recurrir en cuanto a manuales de orientación técnica detallada diseñados de manera específica para ayudarlos en la difícil tarea de asegurar la conservación y manejo efectivos de este patrimonio irremplazable. Esta caja de herramientas tiene como fin ayudar a los administradores en esta tarea.

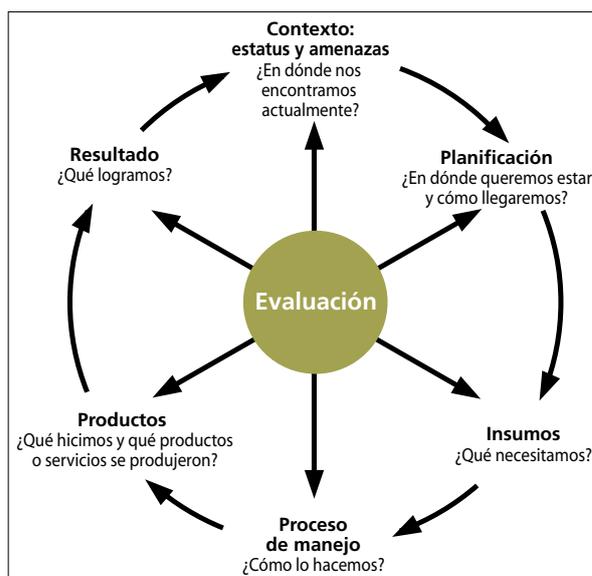


Gráfico 1: El marco de la CMAP para evaluar la efectividad del manejo

Nota: Se puede obtener más información sobre el marco de la CMAP en: Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. and Courrau, J. 2006. *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management of protected areas*, (2ª edn) World Commission on Protected Areas, IUCN, Gland, Switzerland. El marco se puede descargar de: http://cms.iucn.org/about/union/commissions/wcpa/wcpa_puball/wcpa_bpg/?375/Evaluating-Effectiveness-A-framework-for-assessing-management-of-Protected-areas-2nd-Edition

2

Realizar una evaluación



Presentando la evaluación a la comunidad local en el Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda.

© Marc Hockings

Este capítulo describe el proceso para realizar una evaluación de la efectividad del manejo de un sitio de Patrimonio Mundial (o de otras áreas protegidas) utilizando el proceso de Mejorando nuestra Herencia. La mayor parte de esta caja de herramientas consiste de 12 herramientas para evaluar los diversos componentes de la efectividad del manejo de sitios de Patrimonio Mundial que, juntos, ofrecen un cuadro de cómo se está manejando un sitio y

cómo está alcanzando sus objetivos. Se pueden utilizar las herramientas a modo de complemento de evaluaciones existentes o para ir formando un sistema nuevo de evaluación. Se centran en los valores principales del sitio de Patrimonio Mundial, identificando los objetivos apropiados del manejo y evaluando la efectividad del mismo (ver Gráfico 2.1 a continuación).

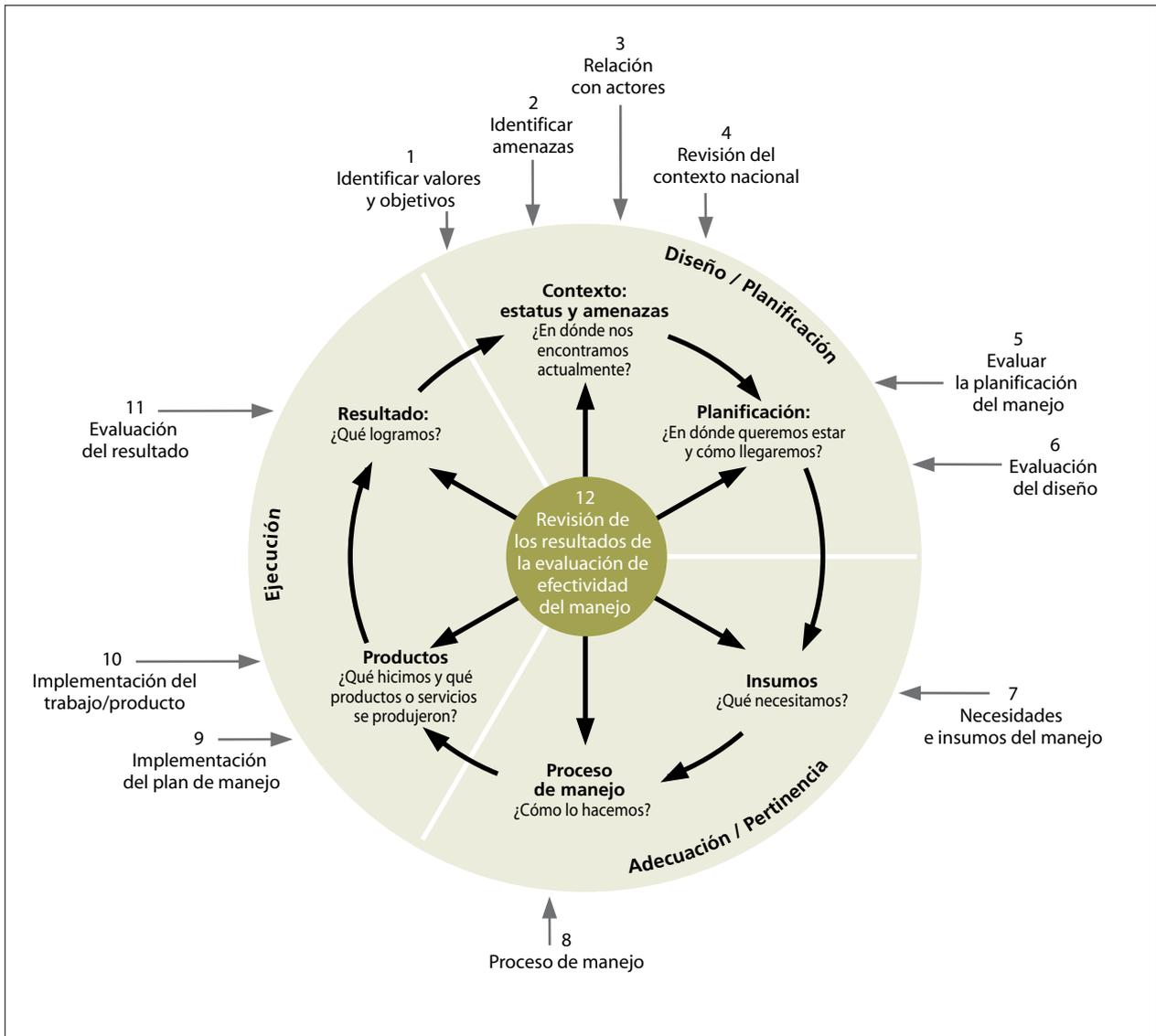


Gráfico 2.1: Relación de las herramientas de la caja de herramientas con el Marco de Efectividad del Manejo de la CMAP.

Herramienta 1: Identificar valores del sitio y objetivos de manejo

Identifica y enumera los principales valores del sitio y los objetivos de manejo asociados con aquellos. Juntos ayudan a decidir qué debería monitorearse y analizarse durante la evaluación.

Herramienta 2: Identificar amenazas

Ayudar a los administradores a que organicen e informen acerca de cambios en el tipo y nivel de amenaza para un sitio y a que manejen respuestas.

Herramienta 3: Relaciones con actores

Identifica a actores y su relación con el sitio.

Herramienta 4: Revisión del contexto nacional

Ayuda a entender cómo las políticas nacionales e internacionales, la legislación y las actuaciones del gobierno afectan al sitio.

Herramienta 5: Evaluación de la planificación del manejo

Evalúa la adecuación del documento principal de planificación utilizado para orientar el manejo del sitio.

Herramienta 6: Evaluación del diseño

Evalúa el diseño del sitio y examina cómo su dimensión, ubicación y límites afectan la capacidad de los administradores para mantener los valores del sitio.

Herramienta 7: Evaluación de las necesidades e insumos del manejo

Evalúa al personal actual en comparación con las necesidades de personal y el presupuesto actual comparado con una asignación presupuestaria ideal.

Herramienta 8: Evaluación de los procesos del manejo

Identifica mejores prácticas y estándares deseados para los procesos de manejo y califica el desempeño en relación con estos estándares.

Herramienta 9: Evaluación de la implementación del plan de manejo

Muestra el avance en la implementación del plan de manejo (u otro documento principal de planificación), tanto en lo general como en cuanto a componentes individuales.

Herramienta 10: Indicadores de productos del trabajo/sitio

Evalúa el logro de las metas del programa anual de trabajo y otros indicadores de productos.

Herramienta 11: Evaluación de los resultados del manejo

Responde a la pregunta más importante: si el sitio está logrando lo que se propuso hacer en cuanto a mantener la integridad ecológica, la vida silvestre, los valores culturales y los paisajes, etc.

Herramienta 12: Revisión de los resultados de la evaluación de efectividad del manejo

Resume los resultados y ayuda a priorizar acciones de manejo en respuesta a los mismos.

¿Para quién se ha diseñado la caja de herramientas?

Esta caja de herramientas se ha diseñado para personas que tienen la responsabilidad de administrar sitios de Patrimonio Mundial (en especial sitios naturales) incluyendo a personal de agencias que pueden tener la responsabilidad de administrar una serie de sitios. Su objetivo es proporcionar tanto información básica como herramientas específicas que se pueden utilizar para evaluar el manejo de sus sitios. También se ha diseñado pensando en personal de ONG y agencias donantes que pueden estar trabajando con administradores de sitios y asistiéndolos o animándolos para que desarrollen sistemas más sólidos de monitoreo y evaluación.

Si bien la caja de herramientas ha sido diseñada en forma específica para sitios naturales de Patrimonio Mundial, los principios de evaluación, sus enfoques y sus herramientas se pueden aplicar a otras áreas protegidas con modificaciones mínimas.

Utilización de las herramientas de evaluación

Debe advertirse que:

- *Las herramientas de evaluación son genéricas*, y se pueden adaptar a situaciones locales. Deberían omitirse las secciones que no sean pertinentes. Se sugiere utilizar los indicadores para evaluar pero se recomienda que los sitios elaboren sus propios indicadores donde lo consideren apropiado. La escala y detalle de la evaluación variará según el tiempo y los fondos disponibles.
- *Deberían escogerse las herramientas para complementar sistemas actuales de monitoreo y evaluación*, en lugar de duplicar sistemas que están satisfaciendo las necesidades actuales de evaluación.
- *Aplicar cada herramienta hasta completarlo no tiene que constituir un ejercicio aparte*, y en muchos casos se podrían llenar varias de las hojas de trabajo durante un solo taller.
- *Debería incluirse información cualitativa y descriptiva* en la hoja de trabajo para ayudar a que el personal nuevo entienda cómo se realizó la evaluación.
- *La información de los evaluadores* es importante para dejar constancia de detalles de quiénes participaron y cuándo se realizó la evaluación. Esto ayudará al seguimiento de la misma y es útil para referencia futura.
- *Todas las herramientas de evaluación incluyen espacio para más análisis en forma narrativa*. Esto debería utilizarse para **comentarios y explicaciones** referentes a por qué se realizó la evaluación y **las fuentes de información**. Existe espacio para **análisis y conclusiones y comparación** con evaluaciones anteriores. Esto puede ayudar a identificar **carencias y retos, oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento**.



© Marc Patry

Desarrollando la caja de herramientas – analizando la evaluación de productos en el Parque Nacional Serengeti, RU de Tanzania

La utilidad máxima de las evaluaciones se alcanza si se repiten en forma regular para ir identificando cambios en las amenazas y ayudar a identificar avances y mejoras. Los intervalos pueden variar dependiendo del componente del manejo que se esté evaluando (ver Cuadro 2.1). Por ejemplo, se pueden evaluar los insumos y los productos una vez al año (en conexión con los informes, planes de trabajo y presupuestos anuales), en tanto que el contexto y los resultados se podrían evaluar cada 3-5 años, o en conexión con revisiones del plan de manejo.

Cuadro 2.1: Frecuencia de la evaluación y nexos con actividades de manejo y de reportes

Herramienta	Frecuencia sugerida de uso	Actividades de manejo y requisitos para reportes para los que la evaluación proveerá información
Herramienta 1: Identificar valores del sitio y objetivos de manejo	Cada 3-5 años (o a continuación de cualquier estudio científico importante)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo/visión del documento principal de planificación (o sea, plan de manejo) • Desarrollo/visión de prioridades de investigación
Herramienta 2: Identificar amenazas	Cada 3-5 años (más a menudo si se dispone de datos de monitoreo acerca de amenazas críticas)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo/visión del plan de manejo • Desarrollo/visión de prioridades de investigación • Proyectos financiados por donantes principales
Herramienta 3: Relaciones con actores	Cada 3-5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar/visar plan de manejo • Desarrollar/visar iniciativas de actores principales (p.e. acuerdos para acceso a recursos, plan de manejo del turismo)
Herramienta 4: Revisión del contexto nacional	Cada 3-5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Después de proporcionar los datos básicos deberían utilizarse para evaluar cambios importantes, p.e. nueva legislación/política, firma de convenciones internacionales o cambios en autoridades en la esfera del manejo
Herramienta 5: Evaluación de la planificación del manejo	Cada 3-5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Después de proporcionar los datos básicos, esta evaluación debería conectarse con el desarrollo/visión/actualización del plan de manejo.
Herramienta 6: Evaluación del diseño	Cada 3-5 años (o después de cambios importantes en el diseño del parque, p.e. tamaño, límites o tenencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo/visión del plan de manejo • Desarrollo/visión de prioridades de investigación • Desarrollo/visión de iniciativas/proyectos comunitarios • Iniciativas relacionadas con la tenencia de tierra • Iniciativas relacionadas con la expansión o reducción del sitio
Herramienta 7: Evaluación de las necesidades e insumos del manejo	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo/visión de presupuestos • Reportes anuales/reportes de proyectos financiados por donantes • Desarrollo/visión de planes anuales de trabajo • Cualquier proyecto relacionado con cambios importantes en el sitio (p.e. nueva infraestructura, personal adicional, etc.) • Proyectos de donantes que entregan recursos para el sitio • Desarrollo/visión de plan de negocios
Herramienta 8: Evaluación de los procesos del manejo	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones del personal • Revisión operativa • Planes de turismo • Reportes anuales/reportes de proyectos financiados por donantes • Desarrollo/visión del plan de manejo
Herramienta 9: Evaluación de la implementación del plan de manejo	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes anuales • Desarrollo/visión de planes anuales de trabajo • Desarrollo/visión del plan de manejo
Herramienta 10: Indicadores de productos del trabajo/sitio	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes anuales • Desarrollo/visión de los planes anuales de trabajo • Desarrollo/visión del plan de manejo • Desarrollo/visión del plan de negocios
Herramienta 11: Evaluación de los resultados del manejo	Evaluación de resultados cada 3-5 años (la frecuencia del monitoreo se determina en el plan elaborado con esta herramienta)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo/visión del plan de manejo • Reportes anuales/reportes de proyectos financiados por donantes • Reporte a otras convenciones (p.e. CDB, Ramsar, Programa El Hombre y la Biosfera de la UNESCO)
Herramienta 12: Revisión de los resultados de la evaluación de efectividad del manejo	Cada 3-5 años o cada vez que se entrega una evaluación y un reporte completos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo/visión del plan de manejo • Reporte a la Convenciones (p.e. Patrimonio Mundial, CDB, Ramsar, Programa El Hombre y la Biosfera de la UNESCO)

¿Quién debería participar en la evaluación?

Lo ideal es que deberían participar todos los que están involucrados en el manejo de un sitio, incluyendo actores claves. En la práctica, sin embargo, la participación variará de un sitio a otro. Las directrices generales son:

- *Formar un equipo para que lidere la evaluación:* incluyendo tanto personal clave del sitio de Patrimonio Mundial (p.e. el administrador del sitio) como otras personas expertas en manejo.
- *Representantes de los actores:* para que el proceso de evaluación sea riguroso, se necesita un grupo de representantes de los actores para que trabaje con los administradores para desarrollar de común acuerdo el monitoreo y la evaluación. Los lugareños pueden conocer a fondo un sitio, pero a menudo no pueden decir gran cosa en cuanto a cómo se maneja, si bien sus puntos de vista están estrechamente ligados con el éxito general del sitio. Involucrar a socios y a lugareños puede incrementar la comprensión de los administradores en cuanto a los aspectos claves y también puede hacer que las comunidades apoyen más el sitio.
- *Valores culturales:* los sitios naturales de Patrimonio Mundial suelen tener también objetivos culturales y humanos y debe evaluarse el éxito de los mismos.
- *Afrontar las amenazas:* a menudo existen presiones que afectan a los sitios y que provienen de fuera de sus límites. Es importante involucrar a los actores, incluyendo, por ejemplo, los sectores del gobierno y de la industria que influyen en el sitio.

Expectativas de los actores

El proceso que se sugiere asume un elevado nivel de participación de actores. Esto incluye que se los involucre en contribuir a la evaluación y la comenten y, en muchos casos, también que participen de manera activa en el monitoreo con el fin de ofrecer datos para la evaluación. A los actores se les debería informar de manera regular acerca de:

- el proceso de planificación para monitorear y evaluar
- su rol específico en ello
- oportunidades para participar en la evaluación



Comunitarios dedicados a la piscicultura contiguo al Parque Nacional Mount Kenya/sitio de Patrimonio Mundial.

- aspectos acerca de los cuales se les preguntará
- cómo se utilizarán sus opiniones, cómo se les informará del avance y de los resultados finales
- cómo se utilizarán los resultados (p.e. reportes, manejo adaptable, etc.)

Es importante tomar en cuenta cómo manejar posibles conflictos que puedan surgir durante la evaluación.

Escoger entre autoevaluación o utilizar a 'facilitadores'

Puede ayudar incorporar a facilitadores externos que serán imparciales, aportarán ideas nuevas y tendrán experiencia en evaluaciones. Esto podría quitar presión a los administradores del sitio, por ejemplo, cuando se les pide que identifiquen debilidades en la política del gobierno. El personal del Patrimonio Mundial y los actores interesados quizá tengan poca experiencia en evaluaciones y poco tiempo para participar. Sin embargo, los facilitadores externos o voluntarios quizá tengan escaso conocimiento del sitio y el personal podría resentirse.

La participación de sólo los que están directamente involucrados en el manejo, en otras palabras, realizar una 'autoevaluación', costará menos pero los resultados carecerán de credibilidad, sobre todo si se trata de asuntos controvertidos. Sin embargo, la autoevaluación (en particular si se ha incorporado al plan de manejo) tiene la ventaja de convertirse en una parte regular del manejo, lo cual asegura que el personal del sitio pensará acerca de su propio desempeño. Estas evaluaciones es más fácil realizarlas en el sitio mismo que las que se llevan a cabo externamente.

Una opción es realizar evaluaciones 'internas' anuales de ciertos componentes del manejo, y que haya facilitadores externos que participen en una revisión, quizá cada 3 a 5 años.

Elaborar un proceso de evaluación

Antes de que comience la evaluación resulta útil elaborar un plan o términos de referencia (TdR) para el proceso que defina con claridad:

- el nivel y objetivos de la evaluación
- quiénes participarán (incluyendo a líderes de equipos, personal del Patrimonio Mundial y actores)
- sus responsabilidades
- el calendario
- la estructura del informe final
- los mecanismos para difundir los hallazgos
- los mecanismos para incorporar los resultados al manejo
- cómo se archivará la información relevante.

Escoger las herramientas adecuadas

Una vez elaborados los TdR, deberían revisarse las herramientas que se describen aquí y seleccionarlas. Los sitios pueden decidir utilizar todas las herramientas o seleccionar sólo los que complementan el monitoreo y la evaluación

que ya existen. También se puede analizar si ciertas herramientas requieren adaptación y cómo se podría hacer.

Actividades que conlleva una evaluación

Es probable que la evaluación incluya tres actividades para cada herramienta, aunque se suele poder combinarlas en un solo proceso coordinado de evaluación.

- **Recopilación de datos:** extraer información relevante de informes de monitoreo, proyectos de investigación, artículos de revistas, planes de manejo, encuestas y registros de visitas biológicas, planes operativos, notas de visitantes y entrevistas de actores. Muchas herramientas incluyen espacio para detallar datos que se han utilizado, de manera que se pueda dejar constancia de fortalezas y debilidades.
- **Talleres o reuniones para compilar y verificar las hojas de trabajo.** Se pueden realizar talleres al principio del proceso de evaluación para recoger datos, compararlos con lo que saben los administradores y el personal y otros actores, y compilar las hojas de trabajo. Los talleres que se realizan hacia el final de la evaluación pueden analizar y revisar las hojas de trabajo o informes. Podría ser necesario traducir evaluaciones preliminares a lenguas locales (ver el recuadro intitulado 'Historias provenientes del campo' en el estudio de caso de Keoladeo donde existen pistas acerca de cómo realizar talleres con actores).
- **Preparación y difusión de resultados:** Los resultados se pueden presentar de varias formas, incluyendo informes

orales o escritos. Además de las hojas de trabajo, debería prepararse un resumen para describir el proceso y aspectos claves que se plantearon. Para cada recomendación, debería identificarse la agencia, departamento o persona responsable. Los resultados deben difundirse, traducirse a lenguas locales de ser necesario, con secciones del informe dirigidos a grupos comunitarios específicos (p.e. campesinos locales u operadores de turismo).

Pasos principales en una evaluación

Los pasos claves se resumen abajo y en el Gráfico 2.2

1. Compilar datos relevantes que ya existen
2. Empezar cualquier actividad rápida y poco costosa que se requiera para realizar la evaluación, p.e. acordar estándares de manejo, caso de que no los hubiera, o analizar amenazas.
3. Identificar vacíos en el monitoreo y los datos que requerirán actividades más prolongadas y más costosas, tales como programas de monitoreo a largo plazo.
4. Utilizar los datos obtenidos en los pasos 1 y 2, y con la ayuda de reuniones y consultas, compilar y analizar las hojas de trabajo.
5. Adaptar y mejorar el manejo en respuesta a los resultados de la evaluación.

Si el sitio no dispone de programas apropiados de monitoreo para todos los aspectos mencionados en las hojas de trabajo, será inevitable que la evaluación resulte incom-

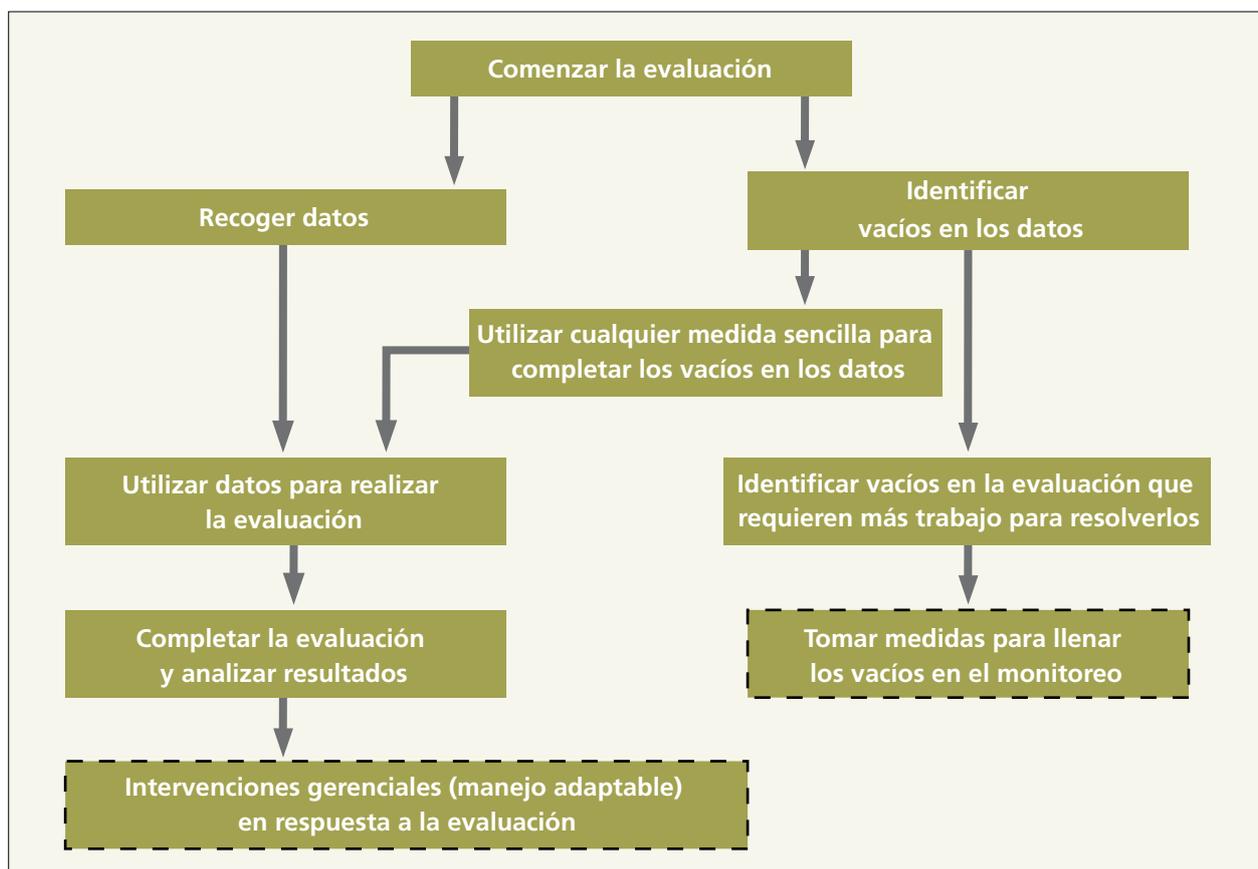


Gráfico 2.2 Resumen del proceso de evaluación



© Marc Hockings

Planificando una evaluación de la efectividad del manejo en el Parque Nacional Keoladeo, India

pleta. Sin embargo, todavía proporcionará información útil para el manejo. A medida que se mejoren los sistemas de monitoreo, las evaluaciones subsiguientes podrán utilizar mejores datos.

Nota sobre comparar y asignar puntaje

Las herramientas que se presentan aquí han sido diseñados para seguir la pista del avance en un sitio en el curso del tiempo, y no para compararlo con otros sitios. Por esta razón no se asigna un puntaje general por efectividad, aunque algunas herramientas sí utilizan sistemas de medición como ayuda para la evaluación.

Analizar los resultados de la evaluación y tomar medidas al respecto

La información de la evaluación se puede utilizar de tres maneras:

1. *Por los administradores para mejorar su propio desempeño por medio de un **manejo adaptable*** (o sea, utilizar información del desempeño pasado para mejorar el manejo futuro). Los cambios pueden ir desde pequeños ajustes al manejo actual, hasta intervenciones más amplias donde la evaluación puede sustentar solicitudes de financiación o ayudar a justificar una reestructuración del presupuesto. A su vez, los cambios en las prácticas de manejo se pueden retroalimentar a evaluaciones futuras, por ejemplo, con la revisión de indicadores para que reflejen nuevas orientaciones en el manejo.
2. *Para llenar faltantes en el conocimiento con la mejora del **monitoreo y la evaluación***. Donde no se han realizado evaluaciones antes, la información de la primera evaluación puede proporcionar los datos base para monitorear. Donde se tiene seguridad de la financiación para evaluar, puede resultar posible el monitoreo a largo plazo, en especial donde las evaluaciones han puesto de relieve faltantes en el conocimiento.
3. *Reportar acerca del estado de los sitios naturales de **Patrimonio Mundial***. Esta es la tarea clave de los administradores. Cumplir con los requisitos de reportar es mucho

más sencillo si se dispone de resultados confiables y detallados del monitoreo y la evaluación para un sitio.

Llevar un registro de todo el proceso y resultados de la evaluación

Se recogerá mucha información como parte del proceso de evaluación. Estos registros deberían archivar en el sitio mismo junto con los resultados de la evaluación y notas acerca del proceso. Los datos y materiales de archivo son recursos valiosos, en particular en casos de cambios de personal.

La caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia



Controlando la caza furtiva en el Parque Nacional Kaziranga, India.

© Nigel Dudley

Gran parte de este manual está dedicado a presentar la *Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia*. Se describe en detalle cada uno de las doce herramientas. Una introducción a cada herramienta describe el trasfondo, examina el propósito de la herramienta y ofrece orientación acerca de la clase de información que podría requerirse para aplicarlo. Cada herramienta incluye una o más hojas de trabajo, que se presentan con indicaciones detalladas paso a paso.

Se pueden descargar versiones electrónicas de las herramientas del sitio web del Patrimonio Mundial en: <http://whc.unesco.org/en/eoh> y también están disponibles en CD que se puede pedir al Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO. También se dispondrá de versiones en otras lenguas (comenzando con francés y español) de la caja de herramientas en el sitio del Patrimonio Mundial.

Se pueden encontrar en <http://whc.unesco.org/en/eoh> ejemplos de las evaluaciones realizadas durante la prueba de campo del proyecto Mejorando nuestra Herencia.

Herramienta 1: Identificar valores del sitio y objetivos de manejo

Esta herramienta ayuda a identificar y enumerar los valores principales del sitio y los objetivos de manejo relacionados.



Gráfico 3.1: Proceso recomendado para identificar valores y objetivos

Juntos ofrecen una base de lo que debería monitorearse y analizarse durante el proceso de evaluación.

El primer paso en una evaluación de la efectividad del manejo es documentar los **principales valores del sitio**. Mantener estos valores debería ser preocupación primordial y debería reflejarse en los objetivos de manejo para el sitio. Se han diseñado las hojas de trabajo 1a y 1b para documentar los principales valores del sitio y para relacionarlos con los **objetivos principales de manejo**. Esta documentación de valores y objetivos debería incidir en todo el proceso de evaluación de la efectividad del manejo y, en especial, conformar una base para el desarrollo de los programas de monitoreo (herramienta 11).

Los valores se definen aquí como los atributos naturales, culturales o socioeconómicos del sitio. Incluyen, en especial, aquellos valores que condujeron a incluir el sitio en la lista de Patrimonio Mundial. Las declaraciones del Valor Universal Excepcional para el sitio son un buen lugar para empezar a elaborar esta lista. En el caso de sitios en los que la conservación de la biodiversidad es importante, los atributos pueden incluir:

- Sistemas ecológicos: p.e. unión de comunidades que coexisten en un paisaje terrestre o marino y que están interconectadas por procesos ambientales.
- Comunidades ecológicas: p.e. asociaciones de vegetación bajo amenaza global.
- Especies: p.e. especies amenazadas o en peligro o especies de especial atención; conjuntos de especies con necesidades similares de conservación.

Además, los valores de un sitio deberían reflejar cualquier atributo cultural, económico o social que sea importante para los actores interesados en nivel local, nacional o global, tales como:

- Protección de zonas de captación de agua y calidad del agua.
- Beneficios económicos para comunidades locales por turismo y otros puestos de trabajo.
- Sitios espirituales o culturales en el área.
- Atributos sociales, incluyendo aspectos intangibles tales como orgullo por el área de Patrimonio Mundial.

Identificar los valores principales del sitio

En los sitios de Patrimonio Mundial están presentes muchos valores. No suele ser posible manejar cada uno de ellos por separado y, por tanto, los administradores tienen que agruparlos, conciente o inconscientemente, en **valores principales del sitio**, lo cual puede ayudar a centrar el manejo. En algunos métodos de planificación tales como el sistema de Planificación de Acciones de Conservación (CAP) de The Nature Conservancy, estos **valores principales del sitio** reciben el nombre de **Objetivos de la Conservación** porque representan el punto focal primordial para el manejo.

Entender bien los **valores principales del sitio** ayudará a dar forma a todo el proceso de evaluación de la efectividad

del manejo. En la herramienta 11 se utilizan estos valores principales para ayudar a seleccionar indicadores que permitirán evaluar hasta qué punto se están manteniendo los objetivos del sitio.

En los recuadros que siguen ofrecemos algunos ejemplos, primero de valores para biodiversidad y luego de valores culturales, sociales y económicos, de cómo escoger 'valores principales del sitio' de entre una larga lista de valores que la mayor parte de los sitios de Patrimonio Mundial encarnan. En los ejemplos siguientes, los valores principales de un sitio se destacan en **negritas**.

Ejemplos de posibles valores principales de un sitio para la biodiversidad

En lugar de verificar el estado de cada especie individual, este método propone seleccionar unos pocos hábitats o especies representativos para monitoreo. Si permanecen en buen estado, esto indica que el manejo del ecosistema general del sitio es satisfactoria.

- *Valores relacionados con varios sistemas ecológicos interconectados a menudo constituyen una buena base para valores principales del sitio. Por ejemplo, pantanos, lagos, cursos de agua, brezales en ciénagas y calidad del agua se pueden incorporar a un solo valor relacionado con la integridad de sistemas acídicos de agua dulce, bajo el supuesto de que la biodiversidad dentro de estos ecosistemas se protegerá si se conservan como un todo los **sistemas acídicos de agua dulce**.*
- *A su vez, a veces un valor principal de un sitio lo representa una sola especie que requiere una serie de ecosistemas durante su ciclo vital. Por ejemplo, una **salamandra** que se desplaza desde estanques donde se alimenta a tierras altas para reproducirse y anidar requerirá la protección y mantenimiento de una serie de ecosistemas para que pueda sobrevivir.*
- *A veces se pueden identificar los valores de un sitio para el caso de una especie o comunidad ecológica objeto de especial preocupación debido a su rareza o condición en peligro. Así, en el Parque Nacional Impenetrable Bwindi en Uganda, el **gorila de montaña** – subespecie en peligro crítico – representa un valor principal del sitio para el parque.*
- *A veces el valor principal de un sitio se escoge para que represente el papel de un sitio como parte de redes ecológicas más amplias que dependen de una red de sitios individuales. Por ejemplo, las **aves migratorias** podrían reflejar la importancia de un sitio como lugar para anidar, un punto de alimentación en la ruta migratoria o un sitio para pernoctar.*

Ejemplos de posibles valores principales culturales, sociales, educativos y económicos de un sitio

La mejor manera de determinar estos valores es en cooperación con miembros de comunidades locales y de pueblos indígenas relevantes.

- *Los valores culturales variarán considerablemente dependiendo de factores como los atributos históricos, religiosos y locales del sitio. Los valores principales de un sitio consisten en elementos de cultura material como una colección de **sitios de arte rupestre**, o de cultura no material como **sitios naturales sagrados o áreas culturalmente significativas** para una comunidad.*
- *Los valores sociales con frecuencia se relacionan con acceso a recursos del sitio, y una serie de temas de 'bienestar' tales como medios de vida, salud (p.e. la existencia de plantas medicinales) o recreo. Los valores sociales principales podrían representar los factores como la condición de un sitio como **recurso recreativo** para personas de un área urbana adjunta, o la disponibilidad de recursos forestales para **tala de subsistencia** por parte de comunidades locales. Los valores sociales deberían incluir el sentido de **orgullo** que las personas tienen por el lugar. También se le atribuye valor cuando las personas locales reciben reconocimiento por su contribución a la conservación del área.*
- *Los valores educativos/para investigación resultarán importantes si el sitio pretende incrementar la comprensión local y nacional de sus valores y promover la investigación. En este caso el valor del sitio podría ser la **investigación ecológica a largo plazo** si el sitio, por ejemplo, proporciona datos básicos con los cuales se puede comparar y evaluar cambios en áreas circundantes.*
- *Los valores económicos pueden estar relacionados con **ingresos por turismo** u otras actividades que generen ingresos y hasta qué punto el sitio contribuye a la economía local, regional y nacional. Los valores económicos pueden estar relacionados también con servicios ecológicos que provee un sitio. Por ejemplo, un sitio montañoso o forestal puede tener un valor importante en relación con el **suministro de agua** para irrigación y energía hidroeléctrica aguas abajo.*

Identificar los principales objetivos del manejo

Muchos sitios tendrán ya objetivos claros de manejo formulados en sus planes de manejo o en otros documentos de políticas o en legislación que se aplica al manejo del sitio. Los objetivos se suelen organizar de manera jerárquica en planes de manejo, pasando de objetivos generales a acciones específicas. El propósito no es hacer una lista de los objetivos de manejo de cada parque, sino más bien poner de relieve los principales objetivos de manejo que representan las metas más importantes para los administradores del sitio (en el recuadro abajo se ofrecen algunos ejemplos).

Ejemplos de posibles objetivos de un manejo

A veces los objetivos tienen una relación estrecha con los valores. Para referirse a algunos de los ejemplos que ya se mencionaron, por ejemplo, objetivos generales podrían incluir mantener humedales ácidos, conservar la especie salamandra o preservar sitios naturales sagrados específicos. En otros casos, los objetivos serán por necesidad más específicos. Entre los ejemplos se podrían mencionar:

- Restaurar manglares a su extensión original a lo largo de una franja costera.
- Proteger una colonia de lagartijas que moran en cuevas.
- Trabajar con comunidades costeras de pescadores para acordar y ejecutar un conjunto de arreglos en cuanto al manejo del sitio.
- Mantener un hábitat necesario para especies migratorias en peligro en humedales.
- Fomentar una comunidad conciente y de apoyo por medio de participación y educación.
- Desarrollar áreas de conservación comunitaria en una proporción específica a la zona de amortiguación del sitio.

Distinguir entre valores y objetivos

En este caso 'valores' se refiere a lo que es importante dentro del sitio, mientras que 'objetivos' son metas concretas del manejo. Ambos deberían vincularse claramente entre sí y se esperaría que cada valor principal tuviera un objetivo asociado. Los valores del sitio expresan por qué el sitio es importante para las personas (p.e. qué 'valoran' en el sitio), en tanto que los objetivos son más específicos, y tienen que ver con qué desean lograr los administradores en el curso del tiempo (p.e. resultados deseados del manejo). Los objetivos se pueden traducir en programas de trabajo por medio de procesos de planificación que especifican estrategias y acciones que buscan alcanzar los resultados deseados del manejo. Los valores y objetivos deberían actuar como un *recordatorio* para todo el sistema de manejo. Cuando llegamos a la etapa de monitorear resultados del manejo – que deberían reflejar si se están manteniendo o no los valores centrales del sitio – tiene una importancia particular asegurar que todos los valores más importantes del sitio se reflejen en los objetivos del manejo, que a su vez pueden traducirse a indicadores para monitoreo a largo plazo (ver herramienta 11). Distinguir entre valores y objetivos parece fácil, pero de hecho es frecuente que se confundan.

Qué hacer si no existen objetivos para el manejo

En algunos casos, los sitios no disponen de un plan de manejo, o los objetivos identificados en el plan pueden ser incompletos o confusos. Esta caja de herramientas no es una metodología para desarrollar objetivos de manejo y no debería utilizarse como sustituto del proceso de planificación. Si no existen objetivos para el manejo, o resultan confusos o inadecuados, esto indica que hace falta desarro-

llar o mejorar el plan de manejo para el sitio, y los objetivos del manejo deberían ir surgiendo en forma natural de este proceso. Por ejemplo, en el Parque Nacional Sangay en Ecuador, la evaluación inicial del manejo que se llevó a cabo utilizando esta caja de herramientas identificó la necesidad de revisar el plan de manejo para asegurar que los objetivos reflejaran mejor los valores del sitio y los retos del manejo. Acordar los objetivos clave es la *piedra angular* de la planificación y manejo del sitio, y no algo que debería realizarse a toda prisa al comienzo de la evaluación.

Llenar las hojas de trabajo 1a y 1b

La herramienta 1 de la caja de herramientas aspira a identificar los aspectos más significativos de un sitio de Patrimonio Mundial en función de los valores que trata de mantener. Estos deberían tenerse presentes durante todo el proceso de evaluación. Quizá lo más importante es que se puedan evaluar la situación de estos valores y el logro de los objetivos utilizando las herramientas que se sugieren en la sección sobre monitoreo de resultados (herramienta 11).

Hoja de trabajo 1a: Identificar los valores principales del sitio y sus objetivos

1. La hoja de trabajo se centra primero en identificar los valores principales del sitio (columna 2), organizados según los subtítulos que se incluyen en la columna 1. Pueden condensarse a partir de una lista más larga y detallada. Los principales valores del sitio incluirán los valores que tiene Patrimonio Mundial para este sitio, que se pueden conseguir en el documento de nominación o en la declaración de Valor Universal Extraordinario. Se pueden encontrar valores adicionales del sitio en los planes de manejo del sitio y extraídos de otras fuentes como la literatura científica, estudios de fauna y flora, mapeo de vegetación, conversaciones con comunidades locales y otros reportes y entrevistas.
2. Luego existe una columna utilizada para identificar cuáles de estos valores son también valores del Patrimonio Mundial (columna 3) y por tanto de una relevancia particular para la evaluación. Estos son también los valores que se deben reportar en los informes periódicos de Patrimonio Mundial. Si un valor concreto corresponde a uno de los valores acordados de Patrimonio Mundial también deberían registrarse en esta columna los criterios relevantes del Patrimonio Mundial de la UNESCO (i a x – utilizando el esquema revisado de numeración de criterios del Patrimonio Mundial) debido a los cuales el sitio fue nominado como sitio de Patrimonio Mundial (mencionados en el documento de nominación). Todos los valores listados deberían aparecer en la hoja de trabajo.
3. La cuarta columna presenta la lista de las fuentes de información utilizadas para determinar los valores, incluyendo documentación o talleres realizados para analizar los valores del sitio.
4. Se deja espacio para un análisis narrativo de la evaluación, de los cambios que se introdujeron desde la última

evaluación, la identificación de vacíos y retos y acciones de seguimiento.

Hoja de trabajo 1b: Documentar los objetivos del manejo y su relación con los valores del sitio

1. Primero se hace la lista de todos los objetivos principales del manejo (columna 2) a partir del plan de manejo del sitio y de otros documentos relevantes; luego se organizan bajo los diversos subtítulos que se encuentran en la columna 1.
2. Estos objetivos, siempre que se pueda, se vinculan con valores específicos, tomados de la hoja de trabajo (columna 3). Puede haber más de un valor vinculado a un objetivo particular del manejo y viceversa.

3. En la columna 4 se especifican las fuentes para los diversos objetivos (p.e. planes de manejo y planes anuales de trabajo).

4. Se deja espacio para un análisis narrativo de la evaluación, de cualquier cambio introducido desde la última evaluación, de la identificación de vacíos y retos, y de acciones de seguimiento.

Una vez que se han completado los hojas de trabajo con los valores y objetivos de la manejo del sitio, deberían revisarse y buscar la validación de expertos y actores interesados. Sobre la base de comentarios y retroalimentación, se puede depurar la hoja de trabajo para determinar la lista final de los valores y objetivos de manejo del sitio.

Hoja de Trabajo 1a: Identificar los valores principales del sitio y sus objetivos

Subtítulos del Valor	Valores principales del sitio	¿Es un valor del Patrimonio Mundial? (liste los números de los criterios de Patrimonio Mundial)	Fuentes de información utilizadas para determinar los valores
<p><i>Los valores se pueden subdividir en subgrupos como se sugiere abajo. Se pueden realizar algunas evaluaciones utilizando esos agrupamientos.</i></p>	<p><i>Liste los valores principales aquí. En los sitios del Patrimonio Mundial están presentes muchos valores específicos. No es posible manejar cada valor por separado. En su lugar, agruparlos en unos pocos valores principales que pueden ayudar a centrar las acciones de manejo (ver ejemplos en las notas guía).</i></p>	<p><i>Apunte aquí si un valor particular también se reconoce oficialmente en el documento de nominación para el Patrimonio Mundial e identifica el criterio relevante del Patrimonio Mundial. Hay 10 criterios en las Directrices Operativas del Patrimonio Mundial que se utilizan como base para la lista del Patrimonio Mundial. Las propiedades del Patrimonio Mundial se incluirán a partir de uno o más criterios de estos.</i></p>	<p><i>Liste todas las fuentes de información tales como los avisos noticiosos del parque, el documento de nominación del Patrimonio Mundial, el plan de manejo del parque, informes de investigación, etc, utilizados para identificar valores principales.</i></p>
Valores de biodiversidad			
Otros valores naturales			
Valores culturales			
Valores económicos			
Valores educativos			
Otros valores sociales			
Análisis y conclusiones			
Comparaciones con evaluaciones anteriores			
Vacíos y retos			
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento			

Hoja de Trabajo 1b: Documentar los objetivos del manejo y su relación con los valores del sitio

	Objetivos principales	Valores principales vinculados a los objetivos principales	Fuentes de información utilizadas para determinar objetivos
	<i>Liste los objetivos principales del manejo (tomados del plan de manejo del parque o de otros documentos fuente) agrupados según los valores principales con los cuales se relacionan.</i>	<i>Identifique valores principales relacionados con este objetivo (quizá haya más de un valor relacionado con un objetivo principal del manejo)</i>	<i>Dé la fuente del objetivo concreto (p.e. plan de manejo, plan de trabajo, etc.)</i>
Valores de la biodiversidad			
Otros valores naturales			
Valores culturales			
Valores económicos			
Valores educativos			
Otros valores sociales			
Análisis y conclusiones			
Comparaciones con evaluaciones anteriores			
Vacíos y retos			
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento			

Herramienta 2: Identificar amenazas?

Esta herramienta ayuda a los administradores a organizar y reportar cambios en la clase y nivel de amenaza para un sitio de Patrimonio Mundial y a manejar respuestas.

Disminuir y eliminar amenazas es un aspecto importante de un manejo efectivo de sitios de Patrimonio Mundial. Deberían identificarse las amenazas en una fase temprana de la planificación del manejo, de manera que los programas de monitoreo pueden elaborarse con indicadores apropiados y se pueda orientar a los administradores hacia actividades prioritarias del manejo.

Es frecuente que sitios de Patrimonio Mundial se enfrenten con muchas amenazas, que suelen tener un conjunto complejo de **causas** e **impactos** (es decir, consecuencias). Para ayudar a que los administradores entiendan esta complejidad, la siguiente herramienta los ayuda a examinar las relaciones entre las causas y los impactos de las amenazas, y también los ayuda a planificar qué respuestas habría que iniciar con urgencia, concentrándose en las amenazas que tienen una mayor probabilidad de impactar los valores principales del sitio.

- **Amenazas** son problemas importantes con los que se enfrenta un sitio, tales como pérdida de bosque o degradación de un arrecife de coral.
- **Causas** de amenazas son las diversas razones de por qué, para seguir el ejemplo ya dado, está desapareciendo el bosque (p.e. tala ilegal e invasión agrícola) o el arrecife de coral se está degradando (p.e. exceso de turismo, calentamiento global).
- **Impactos** de las amenazas son problemas que repercuten (p.e., para bosques, un impacto podría ser erosión de suelos o pérdida de conectividad entre segmentos del bosque; para los arrecifes de coral, pérdida de especies de peces e impacto en el bienestar humano debido a disminución de recursos alimentarios).

Aunque esto al principio parece relativamente sencillo, esta hoja de trabajo ha resultado ser una de las más difi-

ciles de completar por los sitios. En particular, se da una confusión frecuente entre “amenazas” y las “causas de las amenazas”. La relación entre amenazas, causas e impactos se describe en el gráfico que sigue.

Es importante para el manejo distinguir entre las causas y los impactos de las amenazas porque:

- Permite que los administradores desarrollen mejores estrategias para reducir la amenaza al atacar las causas reales de la misma. Si no se pueden eliminar las causas por completo, siempre es posible desarrollar intervenciones en el manejo que ayudarán a disminuir sus impactos.
- Como las amenazas pueden tener más de un impacto, se pueden priorizar las actividades de manejo de acuerdo con las causas responsables de los impactos o problemas más graves y más numerosos en el sitio.

Nótese que esta hoja de trabajo se concentra sobre todo en causas directas –las que el administrador puede enfrentar en el sitio– más que las causas subyacentes, tales como la pobreza, la balanza comercial global, vacíos o insuficiencias en la legislación nacional, etc.

También se pueden dividir las **amenazas** en **actuales** (a veces llamadas presiones) y **potenciales**. Estas pueden darse, pero no se están dando en la actualidad. Se puede elaborar una lista de amenazas potenciales a partir de una consideración de las tendencias naturales, sociales, políticas, culturales, legales y demográficas en el sitio que podrían conducir a impactos negativos. Se debería ponderar la probabilidad de que esto ocurra frente a la necesidad de acción gerencial, y deberían incluirse en la lista sólo las que tienen mayor probabilidad de que se den y de que vayan a tener un impacto significativo. Listar todas las amenazas posibles conllevaría el riesgo de alejar intervenciones gerenciales de las amenazas prioritarias actuales y potenciales. Hacer la lista de amenazas potenciales reviste una importancia singular cuando se están elaborando planes de contingencia (o sea, planes para intervenciones de emergencia que hay que emprender en el caso de impactos repentinos y graves tales como un derrame de petróleo).

Causas	Amenazas	Impactos
Tala ilegal Expansión agrícola Abuso del fuego	Pérdida de bosque	Pérdida de conectividad Erosión de suelos Destrucción de hábitat de vida silvestre Amenazas a especies raras de plantas

Gráfico 3.2: Relaciones entre causas e impactos de las amenazas

2. Esta herramienta se inspiró en el *Five-S Framework for Site Conservation* del TNC y Richard, M. y Salafsky, N. 2001, *Is Our Project Succeeding: a guide to threat reduction assessment for conservation*, Biodiversity Support Program, Washington, DC. Se puede descargar el documento completo *Five-S Framework* de: nature.org/summit/files/five_s_eng.pdf. *Is our project succeeding* se puede encontrar en: www.fosonline.org/images/Documents/tra.pdf. A modo de referencia, los asesores también podrían tener interés en consultar las *IUCN/Conservation Measures Partnership (CMP) Unified Classifications of Direct Threats* at http://www.conservationmeasures.org/CMP/IUCN/Site_Page.cfm

Llenar la hoja de trabajo para la herramienta 2

1. La primera tarea es identificar las amenazas más importantes que están afectando o es probable que afecten los valores (columna 1). Deberían incluirse en la lista sólo las amenazas que causan preocupación y es probable que tengan un impacto importante en los valores del sitio y el logro de los objetivos. Es importante tomar en cuenta el ámbito de valores que pueden estar amenazados (p.e. centrarse no sólo en amenazas a la biodiversidad, sino pensar también en amenazas a valores culturales o comunidades humanas que viven ahí).
2. Luego, se vinculan las amenazas a un valor o valores particulares del sitio (referirse a la hoja de trabajo 1a de ser necesario). Las amenazas también pueden afectar a más de un valor (columna 2).
3. Estas amenazas se pueden clasificar como actuales o potenciales (columna 3).
4. Para cada amenaza, deberían identificarse las causas principales (columna 4).
5. Luego se analiza la situación de la amenaza junto con las posibles acciones que se pueden emprender para reducir el impacto de la misma. La hoja de trabajo incluye cuatro características de una amenaza que, juntas, resumen sus impactos y las intervenciones que se pueden emprender. Ofrecer un texto descriptivo de todas estas características hará posible una evaluación más sustanciosa aunque los asesores pueden desear también hacer una evaluación para contraponer a un conjunto de puntajes, lo cual hará que sean más fáciles de comparar evaluaciones futuras. Más abajo se sugieren puntajes en cuanto al alcance y gravedad de los impactos de la amenaza y la urgencia de actuar, todo lo cual se puede adaptar para que satisfaga las necesidades del sitio. Luego se describe cada uno de los cuatro pasos.
6. *Alcance*: se evalúa hasta qué punto la amenaza está impactando el valor o es probable que lo haga (columna 5). En el caso de valores biológicos esto se puede medir, por ejemplo, como la proporción de un hábitat concreto que está siendo impactado o la proporción de la población de la especie que está siendo afectada. En el caso de valores sociales, puede ser la cantidad de grupos comunitarios o de miembros de la comunidad que son impactados. Si se requiere un puntaje numérico del alcance, entonces se podría utilizar la siguiente escala de cuatro puntos: Bajo (el 10% o menos del valor está amenazado); mediano (11-25%); alto (26-75%); muy alto (76-100%).
7. *Gravedad*: luego se estima la gravedad del impacto que causa la amenaza (columna 6). Por ejemplo, dentro del área afectada, ¿destruirá la amenaza por completo el hábitat o hábitats o sólo producirá cambios menores? En el caso de valores culturales, ¿destruirá la amenaza especies o lugares de importancia cultural, o amenaza medios de subsistencia locales? Podría utilizarse una escala de cuatro niveles para el puntaje: bajo (dentro del área afectada, la amenaza sólo tiene un impacto menor o apenas detectable en el valor); mediano (dentro del área afectada, la amenaza está teniendo un impacto detectable pero se considera que el daño no es significativo); alto (dentro del área afectada, la amenaza conducirá a una reducción significativa del valor si sigue impactando a los niveles actuales); muy alto (dentro del área afectada, la amenaza es probable que conduzca a la pérdida del valor en un futuro previsible si sigue impactando en los niveles actuales).
8. *Acción*: también se hace una lista de las acciones planificadas o que ya se han emprendido para hacer frente a la amenaza (columna 7). Estas acciones pueden ir dirigidas a eliminar o a manejar los impactos de la amenaza.
9. *Urgencia de actuar*: se da un indicio de la cercanía de la amenaza (columna 8); por ejemplo, ¿es probable que el impacto de la amenaza se vuelva irreversible si no se enfrenta pronto? Caso de necesitarse un puntaje, entonces se podría utilizar la siguiente escala de cuatro niveles: bajo (no es urgente que la dirección tome medidas y si no se hace nada la amenaza no incrementará de manera sustancial a mediano plazo); mediano (no es urgente la intervención de los responsables pero si no se hace nada la situación empeorará a mediano plazo); alto (deben tomarse medidas lo antes posible o sino el impacto de la amenaza aumentará a corto plazo); muy alto (se requiere acción inmediata para detener la amenaza que conduce a un daño grave a largo plazo o a un daño irreversible para el valor).
10. *Fuente de datos*: por último, la columna 9 debería dejar constancia de si la evaluación se ha llevado a cabo en un taller de expertos o a partir de los resultados de monitoreo o investigación.
11. Al final de la hoja de trabajo se ha dejado espacio para agregar *comentarios/explicaciones* y analizar *comparaciones con evaluaciones anteriores*. También se reserva espacio para dejar constancia del *análisis y conclusiones*, además para *vacíos, retos, oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento*.

Hoja de trabajo 2: Identificar amenazas

Lista de amenazas	Lista de valores amenazados	¿Amenaza actual o potencial?	Identificar causas principales de amenaza	Impacto de la amenaza		Respuesta de manejo		Fuente de datos
				Alcance	Gravedad	Acción	Urgencia de actuar	
Liste todas las amenazas	Liste cualquier valor del sitio afectado por la amenaza concreta.	Distinga entre amenazas actuales que ya se dan y amenazas potenciales conocidas que todavía no han ocurrido.	Liste actividades que están causando o contribuyendo a la amenaza. Cada amenaza tiene por lo menos una causa y puede tener varias.	Describa el alcance del impacto p.e. área, tipo de hábitat, valor cultural (calificar como bajo, medio, alto y muy alto).	Describa la gravedad del impacto de la amenaza sobre el valor (calificar como bajo, medio, alto, muy alto).	Describa qué acciones se planifican o se han llevado a cabo para hacer frente a la amenaza.	Estime o califique como baja, meda,, alta o muy alta la urgencia de la acción que se requiere.	Registre si la evaluación se ha llevado a cabo en un taller de expertos o utilizando resultados de monitoreo, investigación, etc.
		<input type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Potencial	1.					
		<input type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Potencial	2.					
			1.					
			2.					
			1.					
			2.					
Comentarios/explicación								
Análisis y conclusiones								
Comparaciones con evaluaciones previas								
Vacíos y retos								
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento								

Herramienta 3: Relaciones con actores

Esta herramienta ayuda a identificar a los actores interesados y su relación con el sitio.

Un manejo efectivo suele incluir involucrarse con actores que influyen (tanto positiva como negativamente) en los valores del sitio, y que pueden estar dependiendo de los recursos del sitio. Esto requiere que se involucren otros actores que no sean los administradores en los procesos de evaluación para aportar perspectivas adicionales sobre el sitio de Patrimonio Mundial y su manejo. Las comunidades locales son un grupo especialmente importante de actores. Debería recopilarse la siguiente información para identificar a los actores relevantes y situar en contexto su relación con el sitio.

- ¿Quiénes son los actores interesados?
- ¿Cuál es su relación con el sitio y sus valores?
- ¿Cuál es su nivel de compromiso y participación?

En circunstancias ideales, el compromiso de los actores con el manejo y evaluación debería incluir una relación más participativa que simples consultas. Se recomienda la organización de un taller con actores relevantes para identificar y revisar el compromiso de los actores con el sitio.

Llenar la hoja de trabajo 3

La sección siguiente presenta una hoja de trabajo para evaluar las relaciones de los actores; sin embargo, algunos sitios podrían preferir subdividirla en dos hojas de trabajo para los actores que se relacionan con valores individuales o bien con grupos de valores del sitio (p.e. actores que interactúan con el sitio en relación con una especie concreta o con todos los valores de la biodiversidad).

Se presenta la hoja de trabajo 3 en forma de matriz, con los diferentes grupos de actores incluidos en columnas, y filas que contienen, primero, una serie de diez preguntas referentes a relaciones con actores que requieren una respuesta por escrito, y segundo, dos preguntas para evaluar la calidad de las relaciones de los actores y que deben responderse utilizando un sistema de calificación.

1. El primer paso es identificar todos los grupos de actores importantes que se relacionan con el sitio de Patrimonio Mundial. Esta lista debería tratar de incluir actores que:

- tienen un interés/conexión con el sitio de Patrimonio Mundial, en particular en relación con los valores principales del sitio
- tienen alguna interacción con el manejo del sitio
- tienen un impacto actual o potencial en el manejo del sitio
- les afecta el manejo del sitio.

La lista puede incluir, por ejemplo, la población local (o sea, comunidades indígenas y no indígenas dentro y fuera del sitio de Patrimonio Mundial), gobierno municipal y estatal, fuerzas armadas, organizaciones religiosas, bancos de

desarrollo, organizaciones no gubernamentales, entidades de investigación, agencias de desarrollo e industrias (p.e. tala, minería, agricultura en gran escala o pesca). Tome en cuenta tanto actores activos (p.e. los que participan con los administradores del sitio) como actores inactivos (p.e. los que no participan). Los últimos a veces representan intereses económicos importantes (p.e. usuarios en gran escala de recursos, tales como compañías de tala y flotas pesqueras), o los que no ven con buenos ojos la protección del sitio y no quieren cooperar con administradores del sitio.

A partir de esta lista, deberían seleccionarse los grupos de actores más importantes en quienes debería centrarse la acción de los administradores (la cantidad dependerá de la capacidad de los administradores del sitio de involucrarse con los actores, pero es probable que se llegue a entre cinco y diez grupos de los mismos). Estos grupos de actores claves se incluyen luego como columnas en la parte superior de la matriz de la hoja de trabajo.

2. La hoja de trabajo requiere la identificación de las formas principales en que cada grupo de actores interactúa con el sitio (tanto positivas como negativas), y su relación con el manejo del sitio. Esta información se divide en diez secciones, cada una representada por una fila en la matriz. A continuación se describen en detalle:

- *Asuntos principales asociados con este actor:* hacer la lista de los asuntos principales que preocupan ya sea al grupo de actores o a los administradores del sitio y que tienen que ver con interacciones entre el sitio y el grupo.
- *Dependencia de los actores respecto al sitio:* Explicar cómo, y hasta qué punto, el grupo de actores depende del valor o valores del sitio para su bienestar económico y para otros beneficios.
- *Impactos – impactos negativos de los actores:* Describir la naturaleza y alcance de cualquier impacto físico del grupo particular de actores que afecta en forma negativa el valor o valores del sitio. Por ejemplo, ¿extraen los actores recursos del sitio, como madera? Note si son legales o ilegales.
- *Impactos – impactos negativos en los actores:* describir cualquier impacto negativo del sitio de Patrimonio Mundial en el grupo de actores. Por ejemplo, ¿se vieron las comunidades obligadas de desplazarse cuando se declaró el lugar como sitio? ¿Están excluidos de terrenos tradicionales de caza?
- *Impactos – impactos positivos de los actores:* Describir la naturaleza y alcance de cualquier impacto del grupo particular de actores que contribuye en forma positiva a la salud y calidad de los valores del sitio. Por ejemplo, ¿alertan los guías turísticos a los guardas en cuanto a problemas? ¿Proporciona el uso de la tierra del entorno conectividad con el sitio?
- *Impactos – impactos positivos en los actores:* Describir cualquier beneficio positivo directo del sitio para el grupo de actores. Por ejemplo, ¿Provee un área boscosa protección a la vertiente y mejor calidad de agua para los lugareños? ¿Se benefician las empresas turísticas de los valores únicos del sitio?



© Marc Hockings

El Parque Nacional Chitwan en Nepal ha desarrollado relaciones sólidas con las comunidades que viven en las zonas de amortiguación del parque.

- **Voluntad/capacidad de los actores de involucrarse:** Describir la voluntad de los actores de participar en la manejo de los valores del sitio, y bajo qué términos o condiciones se da este compromiso.
- **Voluntad/capacidad de los administradores del sitio de involucrar:** Describir la relación de los administradores del sitio con los actores. ¿Cuál es la capacidad (incluyendo recursos) para involucrar? (Por ejemplo, puede resultar difícil involucrar a una cantidad grande de actores interesadas cuando el sitio tiene un personal limitado).
- **Influencia política/social:** Describir la relativa influencia política o cultural de los grupos de actores en los valores del sitio.
- **Organización de los actores:** Describir cómo y hasta qué punto está organizado el grupo de actores en relación con un compromiso eficiente y efectivo en el manejo. ¿Hay alguna institución comunitaria específica que facilite el compromiso?

3. Las últimas filas son una evaluación del compromiso del grupo identificado de actores con el sitio. La primera fila es descriptiva y la segunda utiliza un sistema de calificación. Examinan:

- **¿Qué oportunidades tienen los actores de contribuir al manejo?** Describir la naturaleza y alcance de la contribución de los grupos de actores a la toma de decisiones en relación con valores del sitio? ¿Se dispone de acuerdos formales o informales de manejo?
- **¿Cuál es el nivel de compromiso de los actores?** Describir la participación real del grupo de actores en el manejo de valores específicos. ¿Se consulta de manera regular a los actores en relación con el manejo de este valor? De ser posible, incluir detalles de la naturaleza y alcance de la participación. Las comunidades locales pueden 'relacionarse' con el guardaparque a diario, pero esto no significa que estén contribuyendo en alguna forma al manejo del parque, o que se escuchen sus puntos de vista.

Los grupos de actores, sus impactos y su nivel de compromiso se pueden resumir en la última pregunta utilizando una calificación general como sigue:

- **Muy bueno:** más del 75% de aspectos de la relación son positivos
- **Bueno:** del 51 al 74% de aspectos de la relación son positivos
- **Regular:** del 26 al 50% de aspectos de la relación son positivos
- **Deficiente:** el 25% o menos de los aspectos de la relación son positivos

Este ejercicio de calificar al inicio lo pueden llevar a cabo los administradores, pero lo ideal sería que lo revisaran los actores correspondientes en un taller de actores y socios realizado en el sitio y que están involucrados en el manejo del sitio.

Es importante poner por escrito comentarios y justificaciones detallados de las calificaciones y de otras conclusiones mencionadas en la evaluación. Debería compararse con evaluaciones anteriores para identificar si la situación está cambiando o no. Un análisis de la evaluación pondrá al descubierto áreas en las que se requiere seguimiento, y también puede identificar áreas en las que las relaciones están funcionando bien. Las calificaciones sin ninguna explicación no tendrán sentido para los actores y para el resto del personal que no hayan participado en el proceso de evaluación.

4. Al pie de la hoja de trabajo existe una última sección que permite la discusión y análisis de la evaluación, la identificación de posibles vacíos o retos que subsisten, cambios desde la última evaluación y acciones generales de seguimiento, oportunidades y recomendaciones.

Hoja de trabajo 3: Participación de actores

	Identificar actores principales con interés/conexión con el sitio	Aspectos a evaluar	Nombre del grupo de actores	Comentarios/ explicaciones			
Comprender a los actores	Lista de aspectos principales que afectan al grupo de actores o al sitio	<i>Aspectos principales asociados con este actor</i>					
	¿Cómo y hasta qué punto dependen de valores del sitio o de otros beneficios los grupos de actores?	<i>Dependencia del sitio de los actores.</i>					
	¿Cuál es la naturaleza y alcance de cualquier impacto físico negativo en los valores del sitio? Por ejemplo, ¿Siguen los actores extrayendo recursos del sitio, como madera? Mencione si son legales o ilegales.	<i>Lista de impactos negativos de los actores sobre el sitio.</i>					
	¿Cuáles son los impactos negativos del sitio de Patrimonio Mundial sobre los actores? Por ejemplo, ¿fueron desplazadas algunas comunidades cuando el sitio fue declarado? ¿Están excluidas de terrenos tradicionales de caza?	<i>Lista de impactos negativos del manejo del sitio sobre actores</i>					
	¿Cuál es la naturaleza y alcance de cualquier impacto positivo del grupo de actores sobre los valores del sitio? Por ejemplo, ¿alertan los guías turísticos a los guardaparques acerca de problemas? ¿Provee el uso de la tierra circundante conectividad para el sitio?	<i>Lista de impactos positivos de los actores sobre el sitio</i>					
	¿Cuáles son algunos beneficios directos del sitio para el grupo de actores? Por ejemplo, ¿proporciona el sitio oportunidades de empleo para lugareños? ¿Provee un área boscosa protección a vertientes y una mejor calidad del agua para lugareños? ¿Se benefician las actividades turísticas de los valores del sitio?	<i>Lista de impactos positivos del manejo del sitio sobre los actores</i>					
	¿Cuál es la actitud receptiva del grupo de actores en cuanto a participar en el manejo de los valores del sitio? ¿Bajo qué términos o condiciones?	<i>Voluntad/ capacidad de los actores de colaborar en el manejo del sitio.</i>					
	¿Cuál es la relación de los administradores del sitio con el grupo de actores? ¿Cuál es la capacidad (incluyendo recursos) para involucrarse?	<i>Voluntad/ capacidad de los administradores del sitio de colaborar con actores</i>					
	¿Cuál es la influencia política o cultural relativa del grupo de actores sobre los valores del sitio?	<i>Influencia política/social</i>					

	Identificar actores principales con interés/conexión con el sitio	Aspectos a evaluar	Nombre del grupo de actores	Comentarios/ explicaciones			
	<p>¿Cómo y hasta qué punto está organizado el grupo de actores, en relación con un compromiso efectivo y eficiente en el manejo?</p> <p>¿Hay algunas organizaciones comunitarias específicas que faciliten la participación?</p>	<i>Organización de actores</i>					
Evaluación de la participación de los actores	<p>Describir la naturaleza y alcance de la contribución del grupo de actores a la toma de decisiones relacionadas con el (los) valor(es) del sitio.</p> <p>¿Existen acuerdos formales o informales de manejo?</p>	<i>¿Qué oportunidades tienen los actores para contribuir al manejo?</i>					
	<p>Describir la participación real de los actores en el manejo de valores específicos.</p> <p>¿Se consulta con regularidad a los actores sobre el manejo de este valor?</p> <p>De ser factible, ofrecer detalles de la naturaleza y alcance de la participación.</p>	<i>¿Cuál es el nivel de participación de los actores?</i>					
Resumen	A partir de la información anterior, ofrecer una breve descripción del panorama general de la participación de los actores.	<i>Describir la adecuación general de la participación de los actores.</i>					
Calificación	<p>Muy bueno: más del 75% de los aspectos de la relación son positivos.</p> <p>Bueno: del 51 al 74% de los aspectos de la relación son positivos.</p> <p>Regular: del 26 al 50% de los aspectos de la relación son positivos.</p> <p>Deficiente: el 25% o menos de los aspectos de la relación son positivos.</p>	<i>Calificar la adecuación general de la participación de los actores como: muy bueno, bueno, regular o deficiente.</i>					
Análisis y conclusiones							
Comparaciones con evaluaciones anteriores							
Vacíos y retos							
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento							

Herramienta 4: Revisión del contexto nacional

Esta herramienta ayuda a ir llegando a entender cómo las políticas nacionales e internacionales, la legislación y las acciones del gobierno afectan a los sitios de Patrimonio Mundial.

Para situar en su contexto el manejo y la efectividad del mismo de un sitio, es importante conocer si el gobierno nacional y local apoya al sitio, y hasta qué punto la legislación está ayudando a conservar los valores del Patrimonio Mundial. Esto incluye comprender tanto si las políticas son adecuadas como si se están aplicando, y una revisión de la relación con agencias que participan en apoyar el manejo del sitio.

Con frecuencia estas preguntas resultan difíciles de responder para los administradores de sitios por cuanto pueden tener connotaciones políticas (los administradores de sitios pueden encontrar dificultades si se los percibe como críticos

de sus patronos), pero sigue siendo importante intentar proveer esta información.

Llenar la hoja de trabajo 4

Esta parte de la evaluación conlleva revisar el contexto dentro del que se maneja el sitio, incluyendo el contexto legal y político, y el alcance del apoyo del gobierno y de agencias al manejo del sitio, como sigue:

1. En la hoja de trabajo se recomienda una serie de áreas de políticas y se pueden agregar otros aspectos relevantes dependiendo de las circunstancias (columna 1).
2. La evaluación se realiza mediante la revisión de las fortalezas (columna 2) y debilidades (columna 3) de cada área de política. Las preguntas del cuadro que sigue ofrecen ejemplos de los aspectos que podrían tomarse en cuenta en estas evaluaciones, pero algunos sitios individuales a menudo querrán agregar o quitar algo en la lista. Si bien las respuestas serán cualitativas, ofrecen valiosa información de los antecedentes de las condiciones bajo las cuales operan los administradores.

Ejemplos de preguntas que se deben responder en la hoja de trabajo 4

Áreas de políticas	Preguntas para guiar la evaluación
Sitio de Patrimonio Mundial y legislación del área protegida	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuán adecuada es la legislación?, por ejemplo, ¿proporciona un marco lo suficientemente fuerte para preservar los valores del sitio? • ¿Hasta qué punto se utiliza la legislación? • ¿Es efectiva la legislación? Por ejemplo, ¿ha ayudado la aplicación de la legislación a preservar los valores de Patrimonio Mundial?
Conservación dentro de una política de gobierno más amplia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan alta es la prioridad que ocupa la conservación en relación a otras políticas de gobierno? Por ejemplo, ¿Existe un ministerio dedicado a la misma? • ¿Contradice o menoscaba otra política de gobierno relacionada con este sitio la política de conservación? • ¿Existe un intento conciente para integrar la conservación dentro de otras áreas de política de gobierno? • ¿Se implementan las políticas?, es decir, ¿se ha promulgado la legislación necesaria?
Convenciones y tratados internacionales de conservación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué convenciones y tratados de conservación internacional que son relevantes para el manejo de este sitio ha suscrito el gobierno y qué tan adecuadamente se han implementado los mismos?, Por ejemplo, el CDB (Convenio sobre la Diversidad Biológica, CITES (Convención sobre Comercio Internacional de Especies en Peligro), Ramsar (Convención sobre Humedales), Convención sobre Desertificación, etc. • ¿Se reflejan estas convenciones y tratados en la ley nacional?
Apoyo gubernamental (nacional y local) al sitio de Patrimonio Mundial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuán dispuesto está el gobierno a asignar fondos al sitio de Patrimonio Mundial? • ¿Tiene el gobierno la capacidad de conciliar su voluntad con dinero, personal, capacitación, equipo, etc.?
Apoyo de la agencia del área nacional protegida al sitio de Patrimonio Mundial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el personal del sitio y el de la agencia? Por ejemplo, ¿qué proporción del presupuesto de la agencia está dirigido a operaciones de campo? ¿Cuántas veces al año visita el personal de la agencia central el sitio de Patrimonio Mundial?
Legislación/políticas que afectan la participación comunitaria en el manejo del sitio y en compartir beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está la legislación o política nacional dificultando el involucramiento de comunidades locales en el manejo del sitio? • ¿Afectan la legislación y las políticas la forma en que las comunidades pueden acceder al sitio y a sus recursos? • ¿Existen acuerdos legislativos y de política con respeto a compartir beneficios?



© Marc Hockings

Las políticas forestales con frecuencia impactan los valores de los sitios de Patrimonio Mundial y su manejo. En el Gran Parque Humedal St. Lucia en Sudáfrica, se están eliminando poco a poco plantaciones de eucaliptos y se está dando una activa rehabilitación.

3. La hoja de trabajo también incluye espacio para registrar comentarios y explicaciones que ayuden a explicar la evaluación de fortalezas y debilidades (columna 4).
4. Al final de la hoja de trabajo se incluye espacio para dar cuenta de un análisis de la evaluación y conclusiones que pueden sacarse en términos de manejo efectivo y de los posibles cambios que se han dado desde la evaluación anterior. A esto le sigue una sección para dar cuenta de vacíos y retos, que sean particularmente importantes en esta evaluación ya que es difícil para los administradores de sitios individuales ejercer mucha influencia en políticas y legislación nacionales e incluso locales. Por último, se incluye espacio para identificar oportunidades, recomendaciones y cualquier acción de seguimiento que tenga relación con esta evaluación.

Hoja de trabajo 4: Revisión del contexto de políticas nacionales

Áreas de políticas	Nombre/descripción de la política	Fortalezas	Debilidades	Comentarios/explicación
	<i>Describe la legislación/políticas/tratados o convenciones específicas para el sitio</i>	<i>Anote cómo la política apoya al manejo de los valores/objetivos del sitio</i>	<i>Anote cómo la política puede dificultar el manejo de los valores/objetivos del sitio.</i>	
Sitio de Patrimonio Mundial y legislación sobre área protegida				
Conservación dentro de una política de gobierno más amplia				
Convenciones y tratados internacionales de conservación				
Apoyo gubernamental al sitio de Patrimonio Mundial				
Apoyo de la agencia del área nacional protegida al sitio de Patrimonio Mundial				
Legislación/políticas que afectan la participación comunitaria en el manejo del sitio y en compartir beneficios.				
Agregue aquí criterios adicionales				
Agregue aquí criterios adicionales				
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

Herramienta 5: Evaluación de la planificación del manejo

Esta herramienta ayuda a evaluar si es adecuada la planificación utilizada para orientar el manejo del sitio de Patrimonio Mundial.

Frecuentes estudios muestran que las áreas protegidas con planes de manejo bien establecidos y actuales tienen mucha probabilidad de ser más efectivas que las que carecen de planes o disponen de planes desfasados. Es probable que esta situación se repita en el caso de sitios de Patrimonio Mundial.

En el mejor de los casos, los planes de manejo pueden:

- proporcionar orientación clara para el sitio
- relacionar los objetivos del manejo con los valores del sitio
- dirigir actividades y planes de trabajo centrados en lograr dichos objetivos
- involucrar a actores
- estar vinculados a presupuestos y recursos disponibles
- tener metas medibles y alcanzables.

Esta herramienta de evaluación ayuda a revisar el proceso de desarrollar y aplicar un plan de manejo. Puede ayudar a destacar partes del plan que están funcionando bien y, donde se requiera, las partes que pueden necesitar revisión.

Para esta herramienta existen dos hojas de trabajo. La hoja de trabajo 5a recoge información acerca del alcance y condición de la planificación que se ha llevado a cabo para el sitio, enumerando todos los planes relevantes y registrando detalles acerca de los mismos. La hoja de trabajo 5b evalúa la naturaleza y adecuación de los sistemas y procesos de planificación que han sido utilizados. Donde se emplean múltiples documentos de planificación (p.e. plan de manejo, plan de incendios, plan de malezas, etc.), la hoja de trabajo 5b debería concentrarse en el principal documento de planificación para el sitio. Este suele ser el plan general de manejo, pero en caso de que no haya ninguno, deberían evaluarse los documentos primordiales que se utilizan para orientar la planificación del manejo (p.e. el plan anual de trabajo).

Llenar las hojas de trabajo 5a y 5b

Hoja de trabajo 5a: Hoja de información sobre la planificación del manejo.

1. Como primer paso, resulta útil hacer una lista de los documentos de planificación existentes o propuestos para el sitio de Patrimonio Mundial (p.e. plan de manejo, plan de zonificación, planes específicos para incendios, turismo, etc.) en la columna 1.
2. Luego, se registra el nivel de aprobación para estos planes, desde planes en borrador sin ningún tipo de aprobación hasta documentos legales totalmente apro-

bados (columna 2), utilizando un sistema estandarizado de calificación especificado en la hoja de trabajo (esto se puede modificar según se requiera para que concuerde con los sistemas locales del país).

3. También se registra hasta qué punto el plan está actualizado, incluyendo la fecha de aprobación o, si todavía está en borrador, la fecha en que se preparó el borrador (columna 3) y las fechas de cualquier revisión reciente (columna 4).
4. Se deja espacio para recomendaciones en cuanto a si el documento es adecuado y tiene vigencia, y si está integrado con otros documentos de planificación que el sitio utiliza (columna 5).
5. Las secciones al pie del cuadro dejan espacio para discutir conclusiones extraídas de esta breve evaluación, mencionar vacíos y constatar cambios desde la última evaluación y los pasos próximos.

Hoja de trabajo 5b: Idoneidad del documento primordial de planificación

El segundo paso es realizar una evaluación del documento primordial para la toma de decisiones. Se basa en cuatro principios de planificación efectiva del manejo:

- El plan debería ofrecer un sólido **marco de referencia para la toma de decisiones**. En otras palabras, debería proporcionar una visión clara del futuro deseado para el área basado en los valores principales del sitio, y un conjunto de estrategias y acciones para lograr este futuro y una orientación clara para ayudar a los administradores a hacer frente a oportunidades y eventualidades que surgen durante la vida del plan; debería ofrecer una base para monitorear la ejecución del plan y el avance hacia el futuro deseado y el ajuste de estrategias y acciones en los planes, según se requiera.
- El plan debería situar el manejo del área en el **contexto de planificación** ambiental, social y económico pertinente. De ser posible, las decisiones en cuanto a planificación deberían integrarse a este marco más amplio de planificación.
- El contenido del plan debería formularse dentro de una base de información adecuada y actual y debería colocar los asuntos del manejo dentro de un contexto más amplio. A la hora de definir un futuro deseado para el área, deberían tomarse en cuenta las necesidades e intereses de las comunidades locales e indígenas y de otros actores.
- El plan debería proponer un **conjunto de acciones programadas y priorizadas para su puesta en práctica**.

La hoja de trabajo 5b consiste de 14 preguntas de opción múltiple que pretenden reunir esta información, bajo los cuatro encabezamientos explicados antes. La hoja de trabajo contiene las siguientes secciones:

1. La columna 1 lista las preguntas que deben utilizarse para evaluar hasta qué punto el plan satisface estos principios.

2. Se dan cuatro respuestas posibles para cada pregunta (columna 2), que equivalen a un sistema de calificación de cuatro puntos (muy bueno, bueno, regular y deficiente). Estas preguntas y respuestas podrían necesitar modificaciones para que armonicen con los estándares y expectativas de los sistemas de planificación del sitio, en particular cuando se está evaluando un plan que no es el del manejo.
3. Una vez escogida la respuesta más adecuada a una pregunta concreta, se marca el recuadro correspondiente (columna 3).
4. Se explica la calificación y se agrega cualquier comentario (columna 4).
5. La última columna es para dejar registradas las acciones de manejo (pasos siguientes) que se necesitan, dados los resultados (calificación) de cada pregunta.
6. Una última sección al pie del cuadro permite discutir y analizar la evaluación, identificar posibles vacíos o retos que subsisten, cualquier cambio desde la última evaluación y acciones generales de seguimiento, así como oportunidades o recomendaciones.



© Sue Stolton

El desarrollo de un nuevo Plan General de Manejo en el Parque Nacional Serengeti, RU de Tanzania, brindó al proyecto Mejorando nuestra Herencia una oportunidad ideal para depurar herramientas de evaluación relacionados con la planificación.

Hoja de trabajo 5a: Hoja de información para la planificación del manejo

Nombre del plan	Nivel de aprobación (L,G,A,SA,B)*	Año de preparación o de revisión más reciente	Año especificado para la revisión siguiente	Comentarios/explicación
	<i>Vea abajo detalles del sistema de calificación</i>			<i>Los comentarios deberían concentrarse en la idoneidad, actualidad e integración del plan con otras herramientas de planificación.</i>
L = el plan tiene fuerza de ley (o sea el parlamento lo ha aprobado o es un instrumento legal) G = el plan lo ha aprobado el gobierno pero no es un instrumento legal A = el plan ha sido aprobado a nivel de Director de Agencia SA = el plan ha sido aprobado en un nivel senior dentro de la agencia B = el plan es un borrador que no ha sido aprobado formalmente				
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

Hoja de trabajo 5b: Idoneidad del documento principal de planificación

Nombre del documento evaluado:

Pregunta	Respuestas posibles	Calificación	Comentarios/ Explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
Aspecto evaluado	Escoja una de cuatro respuestas, calificadas de muy buenas a deficientes. Las preguntas y respuestas pueden ser alteradas para que encajen con necesidades del sitio concreto.	Marque el recuadro	Agregue cualquier comentario o explicaciones de por qué se realizó la evaluación	Discuta cualquier recomendación o pasos siguientes en función de acciones que deben tomarse después de esta evaluación
Marco de la toma de decisiones				
1. ¿Establece el plan una clara comprensión del futuro deseado para el sitio?	Muy bueno: El futuro deseado está explícitamente articulado			
	Regular: El futuro deseado no está claramente articulado, pero está implícito o se puede deducir de los objetivos del plan			
	Bueno: El futuro deseado está razonablemente articulado			
	Deficiente: El plan se enfoca más en acciones y no indica un futuro deseado para el sitio.			
2. ¿Expresa el plan el futuro deseado para el sitio en una forma que pueda asistir en el manejo de nuevos retos y oportunidades que surgen durante la vida del plan?	Muy bueno: El futuro deseado se expresa de forma que proporciona una guía clara para resolver nuevos retos y oportunidades			
	Bueno: El futuro deseado se expresa de forma que proporciona cierta guía para resolver nuevos retos y oportunidades.			
	Regular: El futuro deseado carece de claridad y no proporciona una guía limitada para resolver amenazas y oportunidades nuevas.			
	Deficiente: El plan se enfoca más en aspectos actuales y no brinda orientación para abordar amenazas y oportunidades nuevas			
3. ¿Proporciona el plan un proceso de monitoreo, revisión y ajuste durante la vida del plan?	Muy bueno: El plan proporciona un proceso claro, explícito y adecuado para el monitoreo, revisión y ajuste.			
	Bueno: Las regulaciones para el monitoreo, revisión y ajuste del plan se encuentran presentes pero no están completas, no están claras o son inadecuadas en algunos aspectos menores			
	Regular: Se reconoce la necesidad de más monitoreo, revisión y ajuste pero no se aborda con suficiente detalle.			
	Deficiente: El plan no resuelve la necesidad de monitoreo, revisión y ajuste.			
Contexto de la planificación				
4. ¿Proporciona el plan un ambiente de política adecuado y apropiado para el manejo del sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Los requerimientos de política para el sitio están identificados y las políticas adecuadas y apropiadas están establecidas con claros vínculos al futuro deseado para el sitio.			
	Bueno: Se identifican los requerimientos de política para el sitio y las políticas son ampliamente adecuadas y apropiadas, aunque presentan algunos vacíos.			
	Regular: Las políticas en el plan son inadecuadas o incompletas en varios aspectos.			
	Deficiente: El plan o no establece políticas para el área o las mismas son inadecuadas o inapropiadas en aspectos importantes.			

Pregunta	Respuestas posibles	Calificación	Comentarios/ Explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
5. ¿Está el plan integrado/ vinculado a otros planes nacionales/ regionales/sectoriales significativos que influyen en el manejo del sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Se identifican planes relevantes nacionales, regionales y sectoriales que afectan al sitio y se incluyen mecanismos específicos para proporcionar integración o vinculación ahora y en el futuro.			
	Bueno: Se identifican planes relevantes nacionales, regionales y sectoriales que afectan al sitio, su influencia en el sitio se toma en cuenta, pero hay poco intento de integración			
	Regular: Se identifican algunos planes relevantes nacionales, regionales y sectoriales pero no hay intento de integración			
	Deficiente: No se toman en cuenta otros planes que afectan al sitio.			
Contenido del plan				
6. ¿Se sustenta el plan en una base de información adecuada y relevante?	Muy bueno: La base de información para el plan está actualizada y es adecuada en alcance y profundidad. Coincide con las decisiones clave, políticas y asuntos tratados en el plan.			
	Bueno: La base de información es adecuada en alcance y profundidad, pero puede estar un poco desactualizada o contener información irrelevante (por ejemplo, una amplia compilación de datos en lugar de información que coincida con las decisiones, políticas y asuntos tratados en el plan)			
	Regular: La base de información está desactualizada o tiene inadecuaciones en el alcance o profundidad, por lo que algunos asuntos, decisiones o políticas no pueden ser colocadas en el contexto			
	Deficiente: Se presenta muy poca información relevante para planificar decisiones.			
7. ¿Se han identificado en el plan los valores para el sitio y vinculado a los objetivos de manejo y resultados deseados para el sitio?	Muy bueno: Los valores del sitio se han identificado y vinculado a objetivos de manejo bien definidos y resultados deseados para el sitio.			
	Bueno: Los valores del sitio han sido razonablemente identificados y vinculados a los objetivos de manejo y resultados deseados para el sitio.			
	Regular: Los valores del sitio no han sido claramente identificados y vinculados a los objetivos de manejo y resultados deseados para el sitio.			
	Deficiente: Los valores del sitio no han sido identificados.			
8. ¿ Trata el plan los principales retos que enfrenta el manejo del área de Patrimonio Mundial dentro del contexto del futuro deseado del sitio?	Muy bueno: El plan identifica principales retos para el sitio y trata con ellos dentro del contexto del futuro deseado para el sitio (el plan se guía por los resultados en lugar de por los retos).			
	Bueno: El plan identifica retos principales para el sitio pero tiende a tratarlos aisladamente o fuera de contexto del futuro deseado para el sitio.			
	Regular: Algunos retos significativos para el sitio no son resueltos en el plan o no se trata dichos retos de manera adecuada.			
	Deficiente: Muchos retos significativos no son resueltos o se tratan en forma inadecuada en el plan.			

Pregunta	Respuestas posibles	Calificación	Comentarios/ Explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
9. ¿Están los objetivos y las acciones especificadas en el plan, representados como una respuesta adecuada y apropiada para los retos?	Muy bueno: Los objetivos y acciones son adecuados y apropiados para todos los asuntos.			
	Bueno: Los objetivos y acciones son adecuados y apropiados para la mayoría de los asuntos.			
	Regular: Los objetivos y acciones son a menudo inadecuados o inapropiados.			
	Deficiente: Los objetivos y acciones en el plan no representan una respuesta adecuada y apropiada para los retos principales.			
10. ¿Se tomó en cuenta en el desarrollo del plan de manejo y en el establecimiento de la dirección del manejo a las comunidades locales e indígenas que viven dentro o alrededor del Sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Las comunidades locales e indígenas que viven dentro o alrededor del Sitio de Patrimonio Mundial se involucraron de forma significativa y completa para el desarrollo del plan de manejo y el establecimiento de la dirección del manejo del sitio.			
	Bueno: Las comunidades locales e indígenas que viven dentro o alrededor del Sitio de Patrimonio Mundial se involucraron de forma algo significativa y parcial para el desarrollo del plan de manejo y el establecimiento de la dirección del manejo del sitio.			
	Regular: Las comunidades locales e indígenas que viven dentro o alrededor del Sitio de Patrimonio Mundial se involucraron de forma mínima para el desarrollo del plan de manejo y el establecimiento de la dirección del manejo del sitio.			
	Deficiente: Las comunidades locales e indígenas que viven dentro o alrededor del Sitio de Patrimonio Mundial no se involucraron en el desarrollo del plan de manejo y el establecimiento de la dirección del manejo del sitio.			
11. ¿Toma el plan en cuenta las necesidades e intereses de las comunidades locales e indígenas que viven dentro o alrededor del Sitio de Herencia Mundial?	Muy bueno: El plan identifica las necesidades e intereses de las comunidades locales e indígenas y los ha tomado en cuenta en la toma de decisiones.			
	Bueno: El plan identifica las necesidades e intereses de las comunidades locales e indígenas, pero parece que éstas no han sido tomadas en cuenta en la toma de decisiones.			
	Regular: Hay una atención limitada a las necesidades e intereses de comunidades locales e indígenas y casi no se les toma en cuenta en la toma de decisiones.			
	Deficiente: No se le ha dado atención aparente a las necesidades e intereses de las comunidades locales e indígenas.			
12. ¿Toma el plan en cuenta las necesidades e intereses de otros actores involucrados en el Sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: El plan identifica las necesidades e intereses de otros actores y los ha tomado en cuenta en la toma de decisiones.			
	Bueno: El plan identifica las necesidades e intereses de otros actores pero aparentemente estos no se han tomado en cuenta en la toma de decisiones.			
	Regular: Existe una atención limitada a las necesidades e intereses de otros actores y casi no se les ha tomado en cuenta en la toma de decisiones.			
	Deficiente: No se le ha dado atención aparente a las necesidades e intereses de otros actores.			

Pregunta	Respuestas posibles	Calificación	Comentarios/ Explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
13. ¿Proporciona el plan dirección adecuada a las acciones de manejo que deberían emprenderse en el sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Las acciones de manejo especificadas en el plan pueden claramente entenderse y proporcionan una base útil para desarrollar programas de operación tales como programas de trabajo y presupuestos.			
	Bueno: Las acciones de manejo especificadas en el plan por lo general pueden entenderse claramente y proporcionan una base adecuada para el desarrollo de planes de operación, tales como programas de trabajo y presupuestos.			
	Regular: Las acciones de manejo son algunas veces poco claras o no son específicas, lo cual hace difícil utilizar el plan como una base para desarrollar planes de operación tales como programas y presupuestos.			
	Deficiente: Las acciones de manejo frecuentemente no son claras o no son específicas, lo que hace muy difícil utilizar el plan como una base para desarrollar planes de operación tales como programas y presupuestos.			
14. ¿Identifica el plan las prioridades entre las estrategias y acciones de forma que facilite la programación del trabajo y la asignación de recursos?	Muy bueno: Se indican prioridades claras en el plan en una forma que sustenta la programación del trabajo y la asignación de recursos.			
	Bueno: Las prioridades están indicadas haciendo que su uso sea adecuado para la programación de trabajo y asignación de recursos la mayor parte del tiempo.			
	Regular: Las prioridades no están indicadas claramente, pero se pueden inferir para la programación de trabajo y asignación de recursos.			
	Deficiente: No existe indicación de las prioridades en el plan, por lo que el plan no puede usarse para la programación de trabajo y asignación de recursos.			
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

Herramienta 6: Evaluación del diseño

Esta herramienta evalúa el diseño del sitio de Patrimonio Mundial para analizar cómo su tamaño, ubicación y límites afectan su capacidad para mantener sus valores.

En muchos casos, en las decisiones que se tomaron en el momento de establecer el sitio influyeron factores como la conveniencia y disponibilidad del área de tierra o mar y diversas limitaciones sociales, políticas y económicas. Es importante entender cómo el diseño del sitio impacta al manejo efectivo del mismo aunque muchos de los factores implicados pueden estar fuera del control del administrador.

La información que genera esta evaluación puede utilizarse para:

- identificar formas en que se puede mejorar la efectividad del manejo por medio de cambios en el diseño del sitio tales como tamaño general o ubicación de los límites
- cuando no se puede cambiar el diseño del sitio, identificar cómo cambios en el manejo podrían resolver o aliviar problemas debidos a un diseño deficiente
- determinar si los acuerdos con vecinos podrían mejorar el manejo limítrofe de manera que puedan abordarse con más eficacia aspectos de conservación de la biodiversidad y del bienestar de las comunidades.

Llenar la hoja de trabajo 6

Se puede utilizar la hoja de trabajo para examinar tres aspectos del diseño del sitio:

- Integridad ecológica
- Bienestar de la comunidad
- Factores del manejo (por ejemplo, facilidad del manejo del sitio)

Se emplea una evaluación cualitativa para completar las secciones para cada uno de esos aspectos. La guía que sigue puede ayudar a asegurar de que se tomen en cuenta todos los aspectos relevantes. Los asesores deberían tener presente los valores principales del sitio a la hora de formular juicios durante la evaluación (ver herramienta 1a). Cada sección de la hoja de trabajo sigue el mismo formato, evaluando fortalezas y debilidades de cada uno de los aspectos (más adelante se analizan más en detalle):

1. Se hace la lista de los principales valores del sitio en la parte superior de la hoja de trabajo, para ayudar a centrarse en los aspectos relevantes del diseño del sitio.
2. Se hace la lista en la columna 1 de los diversos aspectos del diseño (descritos y explicados luego): los sitios quizá quieran agregar o eliminar aspectos.
3. Se hace la lista de las fortalezas del diseño del sitio de Patrimonio Mundial con respecto a cada aspecto del diseño (columna 2) junto con las correspondientes debilidades (columna 3).

4. Se agregan en la columna 4 comentarios y explicaciones referentes a las evaluaciones.

5. Se anotan en recuadros en la parte baja de la matriz de la hoja de trabajo fuentes de información junto con análisis y conclusiones, comparación con evaluaciones anteriores, vacíos y retos, oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento.

Explicación de los diferentes aspectos del diseño para las tres secciones que aparecen en la hoja de trabajo 6

En la hoja de trabajo 6 se hace la lista de diferentes aspectos del diseño para la integridad ecológica, el bienestar de la comunidad y factores de manejo. Se describen a continuación.

Integridad ecológica

Esta evaluación se basa en cuatro elementos principales del diseño: inclusión de hábitats claves, tamaño, interacciones externas y conectividad.

- **Hábitats claves:** La permanencia de especies puede verse afectada si no se hubieran incluido áreas de recursos claves que la especie necesita dentro del sitio de Patrimonio Mundial. Ejemplos de ello son parte del hábitat estacional de la especie, o áreas de refugio utilizadas durante períodos de situación ambiental excepcional (p.e. sequías e inundaciones).
- **Tamaño:** los sitios más extensos tienen más probabilidad de retener poblaciones de más especies porque pueden sustentar procesos ecológicos esenciales. También proporcionan amortiguación contra efectos en bordes como invasión de maleza o atomización de pesticidas. Sin embargo, sitios más pequeños en áreas de vegetación natural muy extendida son de hecho parte de un sitio mucho mayor, siempre que la vegetación externa no se haya vuelto inadecuada como hábitat. Algunos sitios pequeños de Patrimonio Mundial (poblaciones localizadas de plantas raras) pueden seguir siendo efectivos para esas especies si es compatible el uso de tierras circundantes.
- **Interacciones externas:** hasta qué punto el sitio de Patrimonio Mundial interactúa con factores externos o es influido por ellos depende de tres elementos relacionados del diseño del sitio que interactúan entre sí: **límites, forma y manejo de las tierras contiguas.** Cuanto más compacto es un sitio de Patrimonio Mundial, mejor es la amortiguación contra efectos negativos en los bordes tales como atomización de pesticidas, invasión de malezas y de animales salvajes. Los sitios con fronteras extensas en relación con sus áreas serán más vulnerables a esos efectos externos. La influencia de la forma será más significativa en el caso de sitios pequeños. El uso de tierras totalmente contiguas a sitios de Patrimonio Mundial puede tener efectos importantes en algunas especies y hábitats claves que dependen del tamaño, forma y ubicación del sitio. Por ejemplo, el cultivo de cereales contiguo al sitio puede conducir a matar animales nati-



© Marc Hockings

El límite del Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda.

vos que salen del sitio para alimentarse de cosechas, o a contaminarse con nutrientes artificiales y pesticidas. Si el sitio es pequeño o tiene una proporción elevada de límite respecto al tamaño, la viabilidad general de las especies/hábitats en el sitio puede verse amenazada por esas pérdidas. El uso de tierras contiguas también puede afectar la disponibilidad continua de recursos como el agua. El desvío de cursos naturales de agua puede tener impactos graves en la integridad ecológica del sitio.

- **Conectividad:** Conectividad se refiere tanto a conexiones continuas o 'corredores' entre segmentos de vegetación nativa como a la 'permeabilidad' general del paisaje terrestre o marino para permitir el movimiento entre segmentos –si no están demasiado separados y el paisaje interpuesto no es demasiado hostil. Por tanto, la conectividad de un área difiere según las especies, dependiendo de su movilidad y comportamiento y de la naturaleza de los corredores o 'pasadizos' disponibles. La conectividad determina hasta qué punto está aislado el sitio. A largo plazo, la conectividad afectará la capacidad de las comunidades de especies de adaptarse al cambio climático.

Bienestar de la comunidad

La evaluación del diseño en relación con el bienestar de la comunidad se basa en cuatro elementos principales: áreas clave, tamaño, interacciones externas, y estado legal y tenencia.

- **Áreas clave:** Es posible que dentro del sitio haya áreas importantes para las comunidades locales en cuanto a suministro de recursos, lo cual puede conducir a conflictos si su acceso no es adecuado o legal. Los recursos pueden ser culturales, religiosos o económicos (p.e. especies que se utilizan para alimentación, plantas medicinales, áreas de reproducción de especies de importancia cultural o económica para la comunidad, sitios naturales sagrados).
- **Tamaño:** El tamaño del sitio de Patrimonio Mundial puede afectar su potencial para proporcionar beneficios comunitarios por medio de la provisión de servicios ecológicos tales como abastecimiento de agua, control de erosión, mejora del clima y calidad del aire. Donde se permite la explotación de recursos por parte de comunidades locales, el tamaño del sitio de Patrimonio Mundial

afectará la cantidad que pueda recolectarse de manera sostenible.

- **Interacciones externas:** Un sitio de Patrimonio Mundial puede afectar a comunidades si, por ejemplo, nuevas instituciones sociales y arreglos de gobernanza que se requieren para su manejo, socavan instituciones comunitarias tradicionales, o si el ingreso de visitantes foráneos afecta condiciones sociales y económicas. El diseño del sitio afectará la magnitud e importancia de tales interacciones.
- **Estado legal y tenencia:** La provisión o rechazo de acceso legal a recursos que por tradición utilizan comunidades locales a menudo se convierte en un problema importante. Negar el acceso puede conducir a sanciones penales si los usuarios siguen utilizando los recursos y con frecuencia genera conflictos entre administradores y lugareños. La falta de claridad en el estado legal y la tenencia puede afectar a comunidades locales al crear incertidumbres en relación con derechos de acceso a recursos. La falta de comprensión de la importancia del sitio de Patrimonio Mundial y de las provisiones para su manejo también puede conducir a conflictos y desacuerdos.

Factores de manejo

La evaluación considera aspectos relacionados con el estado legal, los problemas de acceso y límites, ya que estos afectan la facilidad del manejo para el sitio de Patrimonio Mundial.

El diseño de la evaluación en relación con factores de manejo se basa en tres elementos fundamentales: estado legal y tenencia, puntos de acceso y vecinos.

- **Estado legal y tenencia:** El estado legal del sitio de Patrimonio Mundial puede afectar hasta qué punto los administradores están en condiciones de controlar actividades dentro del sitio.
- **Puntos de acceso:** La facilidad de acceso al sitio de Patrimonio Mundial, por ejemplo, con carreteras, afecta la posibilidad de que los administradores controlen el ingreso. Es más difícil prevenir la explotación ilegal de sitios con numerosos puntos de acceso que si hay uno solo.
- **Vecinos:** La ubicación de los límites puede influir en la cantidad y naturaleza de vecinos y la índole de los problemas limítrofes. Por ejemplo, los límites que corresponden con características naturales en el paisaje tanto terrestre como marítimo reducen la necesidad de un manejo cooperativo de factores como incendios y animales salvajes dentro y fuera del sitio.

Hoja de trabajo 6: Evaluación del diseño

1. Integridad ecológica

Esto se refiere a los principales valores de biodiversidad y a otros valores naturales (en la herramienta 1a se encuentra una lista de estos valores principales):

Aspecto del diseño	Breve explicación	Fortalezas del diseño del sitio de Patrimonio Mundial en relación a este aspecto	Debilidades del diseño del sitio de Patrimonio Mundial en relación a este aspecto	Comentarios/ explicación
Hábitats clave	<i>¿Contiene el sitio las áreas clave necesarias para conservar especies y otros valores naturales?</i>			
Tamaño	<i>¿Es lo bastante grande para conservar especies y otros valores naturales?</i>			
Interacciones externas	<i>¿Impactan las interacciones externas (p.e. uso de tierras contiguas) valores de sitio?</i>			
Conectividad	<i>¿Pueden las especies desplazarse con facilidad entre el sitio y otros hábitats adecuados?</i>			
Fuentes de información				
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

2. Bienestar de la comunidad

Esto tiene relación con valores importantes culturales, educativos y de otra índole y con otros aspectos importantes de la comunidad/sitio para el bienestar de la comunidad (consultar en la herramienta 1 la lista de estos valores):

Aspecto del diseño	Breve explicación	Fortalezas del diseño del sitio de Patrimonio Mundial en relación a este aspecto	Debilidades del diseño del sitio de Patrimonio Mundial en relación a este aspecto	Comentarios/ explicación
Hábitats clave	<i>¿Tienen acceso las comunidades locales a áreas clave de importancia cultural, religiosa o económica?</i>			
Tamaño	<i>¿Es el tamaño lo bastante grande para proveer servicios ecológicos o fomentar cosechas sostenibles (si estuviera permitido)?</i>			
Interacciones externas	<i>¿Impacta el manejo del sitio en el funcionamiento de la comunidad local?</i>			
Estado legal y tenencia	<i>¿Están claros el estatus legal y los derechos? ¿Impactan los conflictos en la comunidad?</i>			
Fuentes de información				
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

3. Factores del manejo				
Esto se refiere a los aspectos prácticos del manejo del sitio (p.e. estado legal, acceso para patrullaje y asuntos limítrofes):				
Aspecto del diseño	Breve explicación	Fortalezas del diseño del sitio de Patrimonio Mundial en relación a este aspecto	Debilidades del diseño del sitio de Patrimonio Mundial en relación a este aspecto	Comentarios/ explicación
Estado legal y tenencia	<i>¿Afectan problemas o incertidumbres acerca de estado legal o tenencia la capacidad para manejar?</i>			
Puntos de acceso	<i>¿Impacta la falta de control sobre el acceso al sitio la efectividad del manejo?</i>			
Vecinos	<i>La ubicación y naturaleza de los límites ¿apoya o impide el manejo?</i>			
Fuentes de información				
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

Herramienta 7: Evaluación de las necesidades e insumos del manejo

Esta herramienta ayuda a evaluar el personal actual en comparación con necesidades de personal y el presupuesto actual comparado con el presupuesto que se requiere para un manejo efectivo.

La evaluación de los insumos se centra en los recursos que se requieren para un manejo efectivo del sitio, y se mide en comparación con los recursos disponibles. La estimación de necesidades permite identificar las carencias en personal, fondos y equipo en relación con las actividades planificadas para el manejo. Las estimaciones más objetivas de necesidades pueden fortalecer propuestas para financiación de parte de gobiernos, donantes y otras fuentes de apoyo. La información acerca de la cantidad y suficiencia de recursos disponibles para el manejo permite monitorear cambios en disponibilidad de personal y recursos a lo largo del tiempo.

Se pueden utilizar las siguientes hojas de trabajo para evaluar carencias en recursos e identificar los lugares en los que más se necesita recursos. La hoja de trabajo 7a examina las necesidades de personal (tanto cantidad como capacitación) y la hoja de trabajo 7b evalúa el presupuesto actual (y sus fuentes) en comparación con los fondos que se requieren. Si fuera necesario, se pueden preparar hojas de trabajo adicionales para examinar otra infraestructura concreta o necesidades de recursos

Se puede realizar una evaluación más detallada de los insumos con la ayuda de un plan financiero o de negocios para el sitio. Esto incluiría necesidades de manejo, insumos recibidos y esperados, y un análisis del balance. Lo ideal sería que se preparara este plan para un período largo (por ejemplo, cinco años). Se puede encontrar asesoría acerca de planificación de negocios para administradores de sitios de Patrimonio Mundial en la Caja de Herramientas para Planificación Empresarial de Fundación Shell – UNESCO/CPM (ver apéndice 1).

Llenar las hojas de trabajo 7a y 7b

El primer paso es realizar una **evaluación de necesidades** mediante la recopilación de información acerca de los recursos que se requieren para manejar un sitio. El plan de manejo (u otro documento de planificación básica) debería definir los objetivos del sitio (ver hoja de trabajo 1a). En general, los administradores utilizan luego este marco para desarrollar planes anuales de trabajo u operativos que constituyen la base para la toma cotidiana de decisiones acerca de las acciones y estrategias que hay que emprender.

El segundo paso es recopilar información sobre recursos disponibles (personal, equipo, infraestructura y financiación), y evaluarlos en relación con el logro de los objetivos del manejo.

La evaluación de necesidades presupuestarias y de capacitación de personal debería realizarse dentro del contexto de una comprensión clara de lo que se requiere para manejar el sitio. Se podría utilizar la información de otras herramientas de evaluación para orientar dicha evaluación de necesidades. Es importante que esta evaluación tenga una mirada amplia. Por ejemplo, podría requerirse la asignación de presupuesto y la capacitación de personal para poder abordar aspectos sociales, pero estos suelen dejarse de lado en sitios en los que el personal está centrado en la conservación biológica.

Hoja de trabajo 7a: Evaluación de necesidades e insumos para el manejo del personal

La primera hoja de trabajo observa de manera específica las necesidades de personal en términos de cantidad y competencia. La hoja de trabajo la elaboró la Ugandan Wildlife Authority como contribución a nuestro proyecto Mejorando nuestra Herencia (MnH). Los pasos para llenar la hoja de trabajo son los siguientes:

1. Deberían incluirse todas las categorías de personal, i.e., tiempo completo y tiempo parcial, remunerado, voluntario y estacional (columna 1).
2. Debería incluirse la ubicación del personal, p.e. si tienen su base en el sitio o en la oficina central. En algunos casos miembros diferentes del personal dentro de un sola categoría estarán ubicados en lugares separados; esto debería anotarse (columna 2).
3. Los resultados de la evaluación de necesidades deberían registrarse según diferentes categorías de personal, i.e., cuántos administradores senior, guardaparques, funcionarios de enlace con comunidades, etc. se necesitan (columna 3).
4. Luego se incluye en la columna 4 la cantidad actual de personal por categorías.
5. En la columna 5 se provee la cantidad de personal capacitado en cada categoría.
6. Luego se declara la clase de capacitación que se requiere para las diferentes categorías (columna 6).
7. Se ofrece también una estimación del grado de capacitación (columna 7). Lo ideal sería elaborar estándares con los que se evalúa el nivel de capacitación, p.e.:
 - Muy bueno: más del 75% del personal ha recibido capacitación en un nivel adecuado para realizar las actividades requeridas.
 - Bueno: el 50-75% del personal está capacitado a un nivel adecuado para realizar las actividades requeridas.
 - Regular: entre un 25% y un 50% del personal está capacitado a un nivel adecuado para realizar las actividades requeridas.



© Sue Stolton

El mantenimiento anual de senderos es una tarea importante en el sitio de Patrimonio Mundial Blue Mountains en Australia.

- Deficiente: menos del 25% del personal está capacitado para realizar las actividades requeridas.

8. Por último, en la columna 8 se incluyen comentarios y explicaciones relevantes.
9. En los recuadros que se agregan en la parte inferior de la hoja de trabajo, hay espacio para proporcionar información disponible acerca de fuentes, análisis y conclusiones, comparación con evaluaciones anteriores, vacíos y retos, y otras oportunidades. Deberían analizarse en esta sección las decisiones gerenciales en términos de vacíos en necesidades de personal o capacitación.

Podrían elaborarse hojas de trabajo similares para otras necesidades e insumos del manejo, tales como equipos.

Hoja de trabajo 7b: Evaluación de necesidades e insumos para el manejo de presupuestos

La hoja de trabajo 7b evalúa las necesidades de fondos en comparación con presupuestos actuales y se puede completar utilizando procesos y sistemas existentes para presupuestar. Si un sitio tiene una sola fuente de insumos, esta evaluación resulta relativamente simple. Sin embargo, muchos lugares reciben insumos de varias fuentes, por ejemplo, gobiernos, ONG, sector privado y donantes, a veces en ciclos de varios años, lo cual hace que la evaluación resulte más compleja, en particular si algunos insumos se dan en forma de financiamiento y otros en especie. Los pasos para llenar la hoja de trabajo incluyen:

1. Deberían incluirse las categorías de gastos. Estas deberían dividirse de la misma forma que aparece en el presupuesto anual (columna 1).
2. Luego se indican las necesidades presupuestarias, a partir de la evaluación de necesidades mencionada antes (columna 2).
3. Luego se presenta el presupuesto real para una categoría particular de gasto (columna 3), comenzando con el periodo del presupuesto (i.e., la fecha de inicio y terminación del ciclo presupuestario): en sitios con múltiples fuentes de recursos no todos los ciclos presupuestarios coincidirán de forma exacta.
4. Se identifican las fuentes de financiación y se incluyen según categorías pertinentes (columna 4).
5. Se incluyen comentarios (columna 5), por ejemplo, en cuanto a la seguridad a largo plazo de diferentes rubros presupuestarios, y también preguntas e incertidumbres pendientes, etc.
6. En los recuadros que figuran en la parte baja de la hoja de trabajo, hay espacio para proporcionar cualquier información disponible acerca de fuentes, análisis y conclusiones, comparación con evaluaciones anteriores, vacíos y retos, y otras oportunidades.

Hoja de trabajo 7a: Evaluación de necesidades e insumos para el manejo del personal

Categoría del personal	Ubicación	Cantidad de personal requerido	Cantidad actual de personal	Cantidad de personal capacitado	Clase de capacitación requerida	Nivel de capacitación				Comentarios/ explicación
						Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	
<i>Liste los puestos del personal, incluyendo todas las categorías de personal permanente y temporal.</i>	<i>Identifique la ubicación del personal (en algunos casos habrá más de una ubicación dentro de una categoría concreta)</i>	<i>Estime la cantidad ideal de personal en esta categoría</i>	<i>Dé la cantidad actual de personal</i>	<i>Identifique la proporción de personal capacitado en cada categoría</i>	<i>Detalle la clase de capacitación requerida</i>	<i>Muy bueno: más del 75% del personal ha recibido capacitación en un nivel adecuado para realizar las actividades requeridas. Bueno: entre el 50 y el 75% del personal está capacitado a un nivel adecuado para realizar las actividades requeridas. Regular: entre un 25% y un 50% del personal está capacitado a un nivel adecuado para realizar las actividades requeridas. Deficiente: menos del 25% del personal está capacitado para realizar las actividades requeridas.</i>				<i>Dé detalles de cómo se realizó la evaluación i.e., cómo se calculó el personal necesario</i>
Fuentes de información										
Análisis y conclusiones										
Comparaciones con evaluaciones anteriores										
Vacíos y retos										
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento										

Hoja de trabajo 7b: Evaluación de necesidades y insumos para el manejo de presupuestos

Categoría de gasto	Presupuesto requerido	Presupuesto actual disponible	Fuente(s) de financiamiento	Comentarios/ explicación
<i>Estas categorías deberían relacionarse con las utilizadas para el presupuesto anual del sitio</i>	<i>Mencione aquí lo requerido (los detalles de cómo se llevó a cabo la evaluación deberían darse en las columnas de comentarios y fuentes)</i>	<i>Provea detalles sobre el presupuesto disponible y el período (i.e. junio 2006 a junio 2007)</i>	<i>Dé detalles de dónde provienen los fondos, p.e. fondos de gobiernos, proyectos de ONG, etc.</i>	<i>Provea detalles acerca de cómo se ha determinado la información dada en columnas anteriores</i>
Fuentes de información				
Análisis y conclusiones				
Comparaciones con evaluaciones anteriores				
Vacíos y retos				
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento				

Herramienta 8: Evaluación de los procesos del manejo

Esta herramienta ayuda a los administradores a identificar las mejores prácticas y estándares deseados en relación con los procesos del manejo, y también a calificar el desempeño en términos de conveniencia y suficiencia en comparación con estos estándares.

La utilización de las mejores prácticas posibles del manejo es fundamental para poder manejar un sitio de manera efectiva, y las evaluaciones regulares pueden identificar maneras de poder mejorar las prácticas. Por eso, la evaluación del proceso pregunta:

- ¿Se están aplicando los mejores sistemas y estándares de manejo?
- ¿Se dispone de políticas y procedimientos convenidos y se aplican?
- ¿Cómo pueden mejorarse las prácticas de manejo?

El punto de partida es definir los estándares deseados para cada elemento del manejo. La hoja de trabajo 8a es un cuestionario de escogencia múltiple, en el que cada respuesta conduce a una calificación que luego se puede sumar con las demás para obtener un total. En las diversas respuestas en esta hoja de trabajo está implícito un conjunto de estándares, y se puede utilizar sin modificación. Sin embargo, algunos sitios pueden querer refinar los estándares para que reflejen mejor los que se aplican en los niveles local y regional.

Las calificaciones de indicadores ayudan a medir el estándar de las prácticas actuales del manejo. Si se realizan evaluaciones a intervalos, estas se constituyen en un medio para medir mejoras en sistemas y procesos de manejo. El sistema de calificación no está pensado para comparar sitios de Patrimonio Mundial entre sí, sino más bien para seguir la pista al avance de sitios individuales. La hoja de calificación puede ayudar a determinar si se están siguiendo los mejores estándares de manejo y a identificar áreas en las que se puede mejorar el manejo. Las calificaciones se resumen en la hoja de trabajo 8b.

Las diversas respuestas asociadas con las calificaciones (desde Muy bueno a Deficiente) se pueden corregir caso de creerlo conveniente. En el nivel Muy bueno, la respuesta debería definir cómo debería llevarse a cabo el manejo de no haber limitaciones provenientes de deficiencias en financiación, cantidad de personal, destrezas del personal u otros aspectos. Para definir estándares deseados, se puede utilizar la información acerca de las mejores prácticas (donde esté disponible) combinada con experiencia y conocimiento profesionales de circunstancias locales. En la mayoría de los casos, los estándares serán descriptivos, o sea, cualitativos en vez de cuantitativos. La evaluación por comparación con estándares deseados también será, por tanto, cualitativa. El desarrollo de estándares y la evaluación de desempeño en comparación con los mismos deberían realizarse idealmente en un proceso participativo, involucrando no sólo al administrador y al personal del



© Sue Stolton

Asegurarse de que el equipo tenga un buen mantenimiento es un aspecto vital para sitios remotos como el Aldabra Atoll en las Seychelles.

sitio de Patrimonio Mundial, sino también a representantes comunitarios, expertos externos y otros actores.

Llenar las hojas de trabajo 8a y 8b

Hoja de trabajo 8a: Evaluación de los procesos del manejo

La evaluación debería comparar el manejo con los estándares deseados utilizando la hoja de trabajo 8a, adaptada según convenga.

1. Se identifican e incluyen en una lista en la columna 1 una serie de 29 áreas diferentes de manejo. Estas áreas de manejo se han agrupado bajo cuatro temas generales de manejo (Estructuras y sistemas de manejo, Manejo de recursos, Manejo y turismo, y Manejo y comunidades/vecinos). Se presentan sugerencias y pueden agregarse o introducirse cambios para sitios individuales de Patrimonio Mundial.
2. Se proponen cuatro posibles respuestas, con las correspondientes calificaciones, para cada una de las áreas de manejo: describen diferentes grados de logro en cuanto a cumplir con un estándar concreto (columna 2). Las calificaciones que se sugieren van desde 'Muy bueno', cuando el estándar deseado (definido en la columna titulada criterios) se ha cumplido, hasta 'Deficiente' cuando se ha fracasado por completo en cumplir con el estándar deseado. Por ejemplo, el éxito en alcanzar un estándar en cuanto a mantenimiento de equipo/instalaciones podría evaluarse como sigue:
 - Muy bueno: todo el equipo/instalaciones reciben mantenimiento en forma regular, i.e., se ha alcanzado el estándar.
 - Bueno: La mayor parte del equipo/instalaciones reciben mantenimiento en forma regular.
 - Regular: El mantenimiento sólo se da cuando el equipo/instalaciones necesitan reparación.
 - Deficiente: Se da poco o ningún mantenimiento a equipo/instalaciones.

- Una vez escogida la respuesta más apropiada, se marca la casilla correspondiente en la columna 3 para asignar la calificación para un área concreta de manejo.
- Para cada estándar/área de manejo evaluado, debería anotarse en la columna comentario/explicación (columna 4) las razones de esta calificación. Deberían incluirse una lista de acciones futuras en la columna de oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento (columna 5). Es importante reconocer que algunos aspectos del manejo están más allá del control de los administradores, quienes, por consiguiente, no deberían ser tenidos como responsables por cualquier deficiencia conexas.

Hoja de trabajo 8b: Evaluación de los procesos del manejo: Resumen

Una hoja resumen (hoja de trabajo 8b) brinda la oportunidad de ofrecer una idea general de la efectividad de los procesos de manejo.

- La hoja resumen sugiere agrupar los temas del manejo de acuerdo con cuatro temas generales identificados

en el Herramienta 8a: Estructuras y sistemas de manejo, Manejo de recursos, Manejo y turismo y Manejo y comunidades/vecinos (columna 1). Sin embargo, los grupos pueden determinarse caso por caso de acuerdo con preguntas elaboradas para la hoja de trabajo.

- En la columna 2 se incluye la lista de preguntas individuales y la calificación se resume en la columna 3.
- La evaluación se puede resumir mediante la suma de las diferentes calificaciones (Deficiente, Regular, Bueno, Muy bueno) para cada grupo de actividades del manejo, con lo que se ofrece un cuadro de dónde radican las fortalezas y debilidades de los procesos del manejo (por ejemplo, el resumen podría mostrar que el manejo de recursos en general es bastante buena, mientras que el manejo en cuanto a turismo es deficiente).
- Al final de esta sección, se deja espacio para analizar vacíos y retos identificados en la evaluación, cambios desde la última evaluación y análisis y conclusiones.

Hoja de trabajo 8a: Evaluación de los procesos del manejo

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
<i>Estándares de manejo relevantes para el sitio</i>	<i>Se dan cuatro respuestas que describen la mejor práctica en relación con el estándar de manejo y que se puede calificar desde Muy bueno hasta Deficiente. Escoger la más apropiada para la situación en el sitio de Patrimonio Mundial</i>	<i>Agregue aquí la calificación</i>	<i>Agregue detalles de por qué se hizo la evaluación</i>	<i>Discute acciones futuras que, de ser necesario, pueden mejorar el desempeño relacionado con el tema de manejo</i>
Estructuras y sistemas de manejo				
1. Valores del Patrimonio Mundial ¿Se han identificado valores y están vinculados con los objetivos de manejo?	<p>Muy bueno: El sitio de Patrimonio Mundial tiene valores acordados y documentados y los objetivos de manejo los refleja por completo</p> <p>Bueno: El sitio de Patrimonio Mundial tiene valores acordados y documentados pero estos solamente se reflejan en parte en los objetivos de manejo</p> <p>Regular: El sitio de Patrimonio Mundial tiene valores acordados y documentados pero no se reflejan en los objetivos de manejo</p> <p>Deficiente: No se han acordado valores para el sitio de Patrimonio Mundial</p>		<i>Incluya detalles de la clase de instrumento de planificación que se ha utilizado (p.e. manejo de 10 años).</i>	
2. Planificación del manejo ¿Existe un plan y se está implementando?	<p>Muy bueno: Existe un plan de manejo aprobado y se está implementando completamente</p> <p>Bueno: Existe un plan de manejo aprobado, pero sólo se está implementando parcialmente debido a límites de la financiación u otros problemas (diga cuáles)</p> <p>Regular: Se está preparando un plan o ha sido preparado pero no se está implementando</p> <p>Deficiente: No existe un plan para manejar el sitio de Patrimonio Mundial</p>			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
3. Sistemas de planificación ¿Son apropiados los sistemas de planificación, tales como participación, consulta, revisión y actualización?	Muy bueno: Los procesos de planificación y toma de decisiones son excelentes			<i>Piense en oportunidades para propietarios de tierras y actores interesados para influir en la planificación del manejo, y si existen detalles del calendario, proceso para revisión periódica y actualización del plan de manejo</i>
	Bueno: Existen algunos procesos de planificación y toma de decisiones, pero podrían ser mejores, ya sea en términos de procesos mejorados o acciones terminadas			
	Regular: Existen algunos procesos de planificación y toma de decisiones, pero son inadecuados o no se llevan a cabo			
	Deficiente: Los procesos de planificación y toma de decisiones son deficientes en la mayoría de los aspectos			
4. Planes de trabajo regulares ¿Existen planes de trabajo regulares u otras herramientas de planificación?	Muy bueno: Existen planes de trabajo regulares, se están monitoreando las acciones de acuerdo a los objetivos planificados y la mayoría o todas las actividades prescritas se realizaron		<i>Incluya detalles de la clase de instrumento de planificación que se está usando (p.e. plan anual de trabajo, plan de turismo)</i>	
	Bueno: Existen planes de trabajo regulares y las acciones son monitoreadas de acuerdo a los objetivos planificados, pero muchas actividades no se completaron			
	Regular: Existen planes de trabajo regulares pero las actividades no son monitoreadas de acuerdo a los objetivos del plan			
	Deficiente: No existen planes de trabajo regulares			
5. Monitoreo y evaluación ¿Se monitorean las actividades de manejo con respecto al desempeño?	Muy bueno: Existe un buen sistema de monitoreo y evaluación, está bien implementado y utilizado para el manejo adaptativo			
	Bueno: Existe un monitoreo acordado y implementado y un sistema de evaluación de actividades de manejo pero los resultados no se utilizan sistemáticamente para el manejo			
	Regular: Existe algún monitoreo y evaluación <i>ad hoc</i> de las actividades de manejo, pero no existe una estrategia general o recopilación regular de resultados			
	Deficiente: No existe monitoreo y evaluación de las actividades de manejo en el sitio de Patrimonio Mundial			
6. Elaboración de informes ¿ Se está cumpliendo con todos los requisitos de elaboración de informes del sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Los administradores del sitio pueden cubrir totalmente todas las necesidades de la elaboración de informes y tienen toda la información necesaria para realizar informes completos e informativos			
	Bueno: Los administradores del sitio pueden cubrir completamente todas las necesidades de elaboración de informes pero no tienen toda la información necesaria para elaborar informes completos e informativos			
	Regular: Existe cierta elaboración de informes, pero no todas las necesidades de elaboración de reportes se cubren y los administradores no tienen toda la información necesaria sobre el sitio para elaborar informes completos e informativos			
	Deficiente: No existe elaboración de informes sobre el sitio de Patrimonio Mundial			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
7. Mantenimiento del equipo ¿Se da mantenimiento adecuado al equipo?	Muy bueno: El equipo y las instalaciones tienen un buen mantenimiento y se está implementando un plan de mantenimiento de equipo			
	Bueno: Existe mantenimiento básico del equipo e instalaciones. Si existe un plan de mantenimiento, no está totalmente implementado			
	Regular: Existe algún mantenimiento <i>ad hoc</i> pero no existe un plan de mantenimiento o no se está implementando			
	Deficiente: Se da poco o ningún mantenimiento al equipo e instalaciones, y no existe un plan de mantenimiento			
8. Infraestructura principal ¿Existe infraestructura adecuada (p.e., caminos, oficinas, torres de incendio) para las necesidades del sitio?	Muy bueno: La infraestructura para el manejo es excelente y apropiado para el sitio			
	Bueno: La infraestructura para el manejo es adecuada y en general apropiada para el sitio			
	Regular: La infraestructura para el manejo es por lo general inadecuada o inapropiada para el sitio			
	Deficiente: La infraestructura para el manejo es inadecuada o inapropiada para el sitio.			
9. Equipo e instalaciones para el personal ¿Son adecuadas las instalaciones (p.e., vehículos, GPS, servicios para el personal) para las necesidades de manejo del sitio?	Muy bueno: Las instalaciones y equipo del personal en el sitio de Patrimonio Mundial son buenos y contribuyen al logro de los objetivos del sitio			
	Bueno: Las instalaciones y equipo del personal no limitan significativamente el logro de los objetivos principales			
	Regular: Instalaciones y equipo inadecuados limitan el logro de algunos objetivos de manejo			
	Deficiente: Instalaciones y equipo inadecuados impiden el logro de los objetivos principales			
10. Comunicación entre personal y administración ¿Tiene el personal la oportunidad de opinar en las decisiones del manejo?	Muy bueno: El personal participa directamente en la toma de decisiones relacionadas con el manejo del sitio tanto a nivel de autoridad como de manejo del sitio			
	Bueno: El personal contribuye directamente con algunas decisiones relacionadas con el manejo			
	Regular: El personal tiene alguna participación en las discusiones relacionadas con el manejo, pero no tiene participación directa en las decisiones que resultan de este proceso.			
	Deficiente: No existen mecanismos para que el personal tenga participación en las decisiones que se relacionan con el manejo del sitio de Patrimonio Mundial			
11. Manejo del personal ¿Qué tan bien se maneja el personal?	Muy bueno: Las normas para asegurar el buen manejo del personal están implementadas		<i>Incluya detalles de las clases de sistemas de manejo del personal de que se dispone</i>	<i>Por ejemplo, descripciones de puestos, evaluaciones del personal, procedimientos para quejas, planes de promoción, seguros.</i>
	Bueno: Aunque algunas normas para el manejo de personal estén implementadas, éstas podrían mejorarse			
	Regular: Existen normas mínimas para el buen manejo de personal			
	Deficiente: No existen normas para asegurar el buen manejo del personal			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
12. Capacitación del personal ¿Está el personal adecuadamente capacitado?	Muy bueno: La capacitación y habilidades del personal son adecuadas para las necesidades de manejo del sitio y anticipadas necesidades futuras			
	Bueno: La capacitación y habilidades del personal son adecuadas, pero podrían ser mejoradas para lograr completamente los objetivos de manejo			
	Regular: La capacitación y habilidades del personal son bajas con relación a las necesidades de manejo del sitio			
	Deficiente: El personal carece de las habilidades o capacitación necesarias para el manejo efectivo del sitio			
13. Aplicación de la ley ¿Tiene el personal la capacidad para aplicar la ley?	Muy bueno: El personal tiene la capacidad/recursos excelentes para aplicar la ley y los reglamentos		<i>Incluya información, por ejemplo, sobre qué sucede si se arresta a personas</i>	<i>Por ejemplo, falta de destrezas, sin presupuesto para patrullar, problemas en el manejo del personal</i>
	Bueno: El personal tiene la capacidad/recursos aceptables para aplicar la ley y los reglamentos pero todavía existen algunas deficiencias			
	Regular: Existen mayores deficiencias en la capacidad/recursos del personal para aplicar la ley y los reglamentos			
	Deficiente: El personal no tiene la capacidad/recursos efectivos para aplicar la ley y los reglamentos			
14. Administración financiera ¿Cumple el sistema de administración financiera con las necesidades críticas de la administración?	Muy bueno: La administración financiera es excelente y contribuye al manejo efectivo del sitio		<i>Incluya detalles sobre si se efectúan auditorías en forma regular.</i>	<i>Por ejemplo, la entrega oportuna de fondos para el año fiscal</i>
	Bueno: La administración financiera es adecuada pero podría mejorarse			
	Regular: La administración financiera es deficiente y limita la efectividad			
	Deficiente: La administración financiera es deficiente y socava significativamente la efectividad del sitio de Patrimonio Mundial			
Manejo de recursos				
15. Manejar recursos ¿Existen mecanismos de manejo para controlar el uso de la tierra y actividades inadecuadas (p.e. caza furtiva)	Muy bueno: Existen mecanismos para controlar las actividades y uso de tierra inadecuados en el sitio de Patrimonio Mundial y están siendo implementados efectivamente			
	Bueno: Existen mecanismos para controlar las actividades y uso de tierra inadecuados en el sitio de Patrimonio Mundial pero existen algunos problemas al incrementarlos efectivamente			
	Regular: Existen mecanismos para controlar las actividades y uso de tierra inadecuados en el sitio de Patrimonio Mundial pero existen mayores problemas en su implementación efectiva			
	Deficiente: No existen mecanismos para controlar actividades y uso de tierra inadecuados en el sitio de Patrimonio Mundial			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
16. Inventario de recursos ¿Existe información suficiente para manejar el sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: La información sobre hábitats críticos, especies y valores culturales del sitio de Patrimonio Mundial es suficiente para apoyar la planificación y toma de decisiones y se está actualizando		<i>Detalle qué áreas (i.e., hábitats críticos, especies o valores culturales) tienen suficientes o insuficientes recursos de información</i>	
	Bueno: La información sobre hábitats críticos, especies y valores culturales del sitio de Patrimonio Mundial es suficiente para algunas áreas de planificación/toma de decisiones y existen planes (p.e. investigación y monitoreo) para llenar los vacíos de datos			
	Regular: Alguna información sobre hábitats críticos, especies y valores culturales del sitio de Patrimonio Mundial está disponible, pero es insuficiente para apoyar la planificación y la toma de decisiones, y no se está recopilando más datos			
	Deficiente: Existe poca o ninguna información disponible sobre hábitats críticos, especies y valores culturales del sitio de Patrimonio Mundial			
17. Investigación ¿ Existe un programa de inventario e investigación orientado hacia el manejo del sitio?	Muy bueno: Existe un programa de inventarios e investigación integral e integrado, que es importante para las necesidades del manejo			
	Bueno: Existe un trabajo de inventarios e investigación considerable pero no está dirigido a las necesidades del manejo del sitio de Patrimonio Mundial			
	Regular: Existe un trabajo limitado de inventarios e investigación pero no está dirigido a las necesidades del manejo del sitio de Patrimonio Mundial			
	Deficiente: No se está realizando ninguna investigación en el sitio de Patrimonio Mundial			
18. Ecosistemas y especies ¿Se está manejando adecuadamente la biodiversidad del sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Los requisitos para el manejo de ecosistemas y especies críticos se están implementando substancial- o completamente			
	Bueno: Los requisitos para el manejo de ecosistemas y especies críticos solamente se están implementando parcialmente			
	Regular: Se conocen los requisitos para el manejo de ecosistemas y especies críticos pero no se están implementando			
	Deficiente: No se han evaluado los requisitos para el manejo de ecosistemas y especies críticos			
19. Manejo de recursos culturales/históricos ¿Se está manejando adecuadamente los recursos culturales del sitio?	Muy bueno: Los requisitos para el manejo de los valores culturales/históricos están implementándose sustancial o completamente			
	Bueno: Los requisitos para el manejo de los valores culturales/históricos solamente se están implementando parcialmente			
	Regular: Se conocen los requisitos para el manejo de valores culturales/históricos, pero no se están aplicando			
	Deficiente: Los requisitos para el manejo de los valores culturales/históricos no han sido evaluados o no se ha llevado a cabo un manejo activo			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
Manejo y turismo				
20. Facilidades para visitantes ¿Son adecuadas las instalaciones para los visitantes (turistas, peregrinos, etc.)?	Muy bueno: Las facilidades y servicios para visitantes son excelentes para los niveles actuales de visitación Bueno: Las facilidades y servicios para visitantes son adecuados para los niveles actuales de visitación pero podrían mejorarse Regular: Las facilidades y servicios para visitantes son inapropiados para los niveles actuales de visitación Deficiente: No existen facilidades y servicios para visitantes, a pesar de que se ha identificado su necesidad			
21. Turismo comercial ¿Contribuyen los operadores de turismo comercial al manejo del sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: Existe buena cooperación entre los administradores y los operadores de turismo para mejorar las experiencias de los visitantes y proteger los valores del sitio Bueno: Existe cooperación limitada entre los administradores y los operadores de turismo para mejorar las experiencias de los visitantes y proteger los valores del sitio Regular: Existe contacto entre los administradores y los operadores de turismo, pero está ampliamente restringido a asuntos administrativos o reglamentarios Deficiente: Existe poco o ningún contacto entre los administradores y los operadores de turismo que usan el sitio de Patrimonio Mundial			
22. Oportunidades del visitante ¿Se han desarrollado planes para proporcionar a los visitantes el acceso más apropiado y diversidad de experiencias cuando visitan el sitio de Patrimonio Mundial?	Muy bueno: La implementación de políticas y programas de manejo de visitantes se basa en la investigación de las necesidades y deseos del visitante y la capacidad de carga del sitio de Patrimonio Mundial Bueno: Se han implementado políticas y programas para mejorar las oportunidades de los visitantes, pero no se basan en investigación y monitoreo del uso y expectativas de los visitantes Regular: Se han considerado políticas y programas para mejorar las oportunidades de los visitantes, pero poca o ninguna acción se ha llevado a cabo Deficiente: No se ha considerado mejorar las oportunidades de los visitantes en el sitio de Patrimonio Mundial			
23. Programa de educación y concienciación ¿Existe un programa educativo que tome en cuenta todos los públicos (i.e., comunidades locales así como visitantes)?	Muy bueno: Existe un programa planificado, implementado y efectivo de educación y concienciación totalmente vinculado a los objetivos y necesidades del sitio de Patrimonio Mundial Bueno: Existe un programa de educación y concienciación planificado pero todavía existen serias vacíos en el plan o en la implementación Regular: Existe un programa limitado y ad hoc de educación y concienciación, pero no existe planificación general para éste Deficiente: No existe un programa de educación y concienciación			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
24. Acceso ¿Está suficientemente controlado el acceso del visitante (por ejemplo, por patrullas y permisos etc.)?	Muy bueno: Los sistemas de manejo de visitantes son amplia- o totalmente efectivos en el control del acceso al sitio de acuerdo con los objetivos			
	Bueno: Los sistemas de manejo de visitantes son moderadamente efectivos en el control del acceso al sitio de acuerdo con los objetivos			
	Regular: Los sistemas de manejo de visitantes sólo tienen una efectividad parcial en el control del acceso al sitio de acuerdo con los objetivos			
	Deficiente: Los sistemas de manejo de visitantes son inefectivos para controlar el acceso al sitio de acuerdo con los objetivos			
Manejo y comunidades/vecinos				
25. Comunidades locales ¿Tienen participación las comunidades locales que se encuentran dentro o cerca del Sitio de Patrimonio Mundial en las decisiones de manejo?	Muy bueno: Las comunidades locales participan de manera directa y significativa en la toma de decisiones relacionadas con el manejo para el sitio			
	Bueno: Las comunidades locales contribuyen directamente a tomar algunas decisiones relacionadas con el manejo, pero su participación podría mejorarse			
	Regular: Las comunidades locales tienen cierta participación en las discusiones relacionadas con el manejo, pero no participan de manera directa en la toma de decisiones			
	Deficiente: Las comunidades locales no tienen participación en las decisiones relacionadas con el manejo del sitio de Patrimonio Mundial			
26. Pueblos indígenas ¿Tienen participación los pueblos indígenas y habitantes tradicionales que residen en el sitio o que regularmente lo utilizan, en las decisiones de manejo?	Muy bueno: Los pueblos indígenas y tradicionales participan directamente en la toma de decisiones relevantes con relación al manejo			
	Bueno: Los pueblos indígenas y tradicionales participan directamente en la toma de algunas decisiones relevantes con relación al manejo, pero su participación podría mejorarse			
	Regular: Los pueblos indígenas y tradicionales tienen cierta participación en las discusiones relacionadas con el manejo, pero no participan de manera directa en la toma de decisiones			
	Deficiente: Los pueblos indígenas y tradicionales no tienen participación en las decisiones relacionadas con el manejo del sitio de Patrimonio Mundial			
27. Bienestar de los pueblos locales ¿Existen programas desarrollados por los administradores de Patrimonio Mundial que consideren el bienestar de los pueblos locales mientras conservan los recursos de los sitios?	Muy bueno: Los programas para mejorar el bienestar de los pueblos locales, indígenas o tradicionales, mientras que conservan los recursos del sitio de Patrimonio Mundial se están implementando con éxito			
	Bueno: Los programas para mejorar el bienestar de los pueblos locales, indígenas o tradicionales, mientras que conservan los recursos del sitio de Patrimonio Mundial, se están implementando pero podrían mejorar			
	Regular: Existen programas para mejorar el bienestar de los pueblos locales, tradicionales o indígenas, mientras que conservan los recursos del sitio de Patrimonio Mundial, pero son inadecuados o no se están implementando			
	Deficiente: No existen programas establecidos que se enfoquen al mejoramiento del bienestar de los pueblos locales, indígenas o tradicionales			

Área de manejo	Posibles respuestas	Calificación	Comentarios/ explicación	Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento
<p>28. Vecinos estatales y comerciales</p> <p>¿Existe colaboración con los vecinos terrestres/ marítimos y los usuarios?</p>	<p>Muy bueno: Existe comunicación regular entre los administradores y los vecinos usuarios oficiales o corporativos marítimos/terrestres, y existe colaboración sustancial en el manejo</p> <p>Bueno: Existe comunicación regular entre los administradores del manejo y los vecinos usuarios oficiales o corporativos terrestres/marítimos, pero solamente con colaboración limitada</p> <p>Regular: Existe comunicación limitada entre los administradores del manejo y los vecinos usuarios oficiales o corporativos terrestres/marítimos, pero poca o ninguna colaboración</p> <p>Deficiente: No existe comunicación entre los administradores del manejo y los vecinos usuarios oficiales o corporativos terrestres/marítimos</p>			
<p>29. Resolución de conflictos</p> <p>Si surgen conflictos entre el Sitio de Patrimonio Mundial y los actores interesados, ¿existen mecanismos implementados para ayudar a encontrar soluciones?</p>	<p>Muy bueno: Existen mecanismos de resolución de conflictos y se utilizan cuando surgen los conflictos</p> <p>Bueno: Existen mecanismos para resolución de conflictos, pero son sólo parcialmente efectivos</p> <p>Regular: Existen mecanismos para resolución de conflictos, pero son bastante deficientes</p> <p>Deficiente: No existen mecanismos de resolución de conflictos</p>			

Hoja de trabajo 8b: Evaluación de los procesos del manejo: Resumen

Área de manejo	Pregunta	Calificación	Distribución de la calificación
Estructuras y sistemas de manejo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14		Muy bueno: Bueno: Regular: Deficiente:
Manejo de recursos	15 16 17 18 19		Muy bueno: Bueno: Regular: Deficiente:
Manejo y turismo	20 21 22 23 24		Muy bueno: Bueno: Regular: Deficiente:
Manejo y comunidades/vecinos	25 26 27 28 29		Muy bueno: Bueno: Regular: Deficiente:
Comparaciones con últimas evaluaciones			
Vacíos y retos			
Análisis y conclusiones			

Herramienta 9: Evaluación de la implementación del plan de manejo

Esta herramienta pretende mostrar el avance en la implementación del plan de manejo (o de otro documento primordial de planificación).

La evaluación de la implementación del plan de manejo consiste en revisar cada acción especificada en el plan y asignarla a una categoría de situación (p.e., desde 'acción no comenzada' hasta 'la acción ha sido completada'). La evaluación ofrece una forma de verificar si se están aplicando los programas anuales definidos en el plan de manejo. Lo ideal es realizar la evaluación cada año como parte del proceso de preparación de programas de trabajo.

Llenar la hoja de trabajo 9

La hoja de trabajo 9 ofrece un esquema del sistema de registro que se requiere para llenar esta evaluación. Sin embargo, se puede utilizar una hoja de cálculo para registrar la situación de cada acción para luego resumirlas según componentes del plan así como según el plan como un todo, utilizando gráficos fáciles de entender (se dan ejemplos más abajo). También se ha elaborado una herramienta electrónico, ParkPlan, de parte del proyecto Mejorando nuestra Herencia, en especial para realizar esta clase de evaluación (ver recuadro más abajo).

1. La herramienta evalúa la implementación tanto en general como en componentes individuales del plan. En este caso 'componente' se refiere a las divisiones o secciones principales dentro del plan de manejo (i.e., programa de manejo de turismo, manejo administrativa o financiera). Se pueden etiquetar como 'secciones', 'programas de manejo' u otra terminología similar. El primer paso en la evaluación, por tanto, es registrar los diversos componentes del plan en la columna 1.
2. La evaluación consiste en revisar cada acción especificada en el plan y asignarle una categoría en cuanto a su situación. La evaluación debería realizarse cada año como parte del proceso de desarrollar programas anuales de trabajo. Proporciona una forma de verificar que los programas anuales se estén desarrollando de acuerdo con las especificaciones del plan de manejo.
3. Se sugiere a continuación un conjunto de 6 códigos de situación, pero estos códigos se pueden someter a revisión para que se adecuen a circunstancias locales:
 - **Código de situación 1:** No ha comenzado la acción
 - **Código de situación 2:** El trabajo en la implementación de la acción es sólo reactivo y no un plan definido.
 - **Código de situación 3:** Está en proceso la planificación de la implementación de la acción
 - **Código de situación 4:** Ha comenzado algo de trabajo en todas o algunas áreas (i.e., se han completado fases de políticas o planificación, se han asignado tiempo del personal y fondos)

Hoja de trabajo 9: Evaluación de la implementación del plan de manejo

Códigos de situación	Componente A		Componente B		Componente C		Componente D	
	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
<i>Cada acción debería evaluarse en comparación con los códigos de situación que se proponen abajo</i>	<i>Estas columnas pueden brindar un resumen del avance hacia la finalización de cada acción</i>							
1. No ha comenzado								
2. Sólo trabajo reactivo								
3. Planificación en proceso								
4. Comenzado el trabajo completo de planificación								
5. Avance sustancial								
6. Acción completada								
Total								
Análisis y conclusiones								
Comparaciones con evaluaciones anteriores								
Vacíos y retos								
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento								

- **Código de situación 5:** La acción está avanzando substancialmente en todas las áreas (i.e., se han completado fases de políticas o planificación y su implementación se está dando en todas las áreas, se han asignado tiempo de personal y fondos)
 - **Código de situación 6:** Se ha completado la acción o se dispone de políticas y se están cumpliendo.
4. La hoja de trabajo también incluye espacio para registrar análisis, vacíos y conclusiones. Una vez se han acumulado datos de una serie de años, es posible ver tendencias en la calificación de la implementación del plan de manejo y evaluar si dicha calificación resulta satisfactoria. Esto también se puede registrar en la hoja de trabajo. Esta clase de análisis podría poner al descubierto, por ejemplo, que algunas secciones del plan están avanzando con más rapidez que otras, o que la implementación del plan como un todo está dándose con demasiada lentitud como para que resulte posible que todas las acciones se hayan completado dentro del marco de tiempo planificado.

Se incluye una hoja de trabajo y un gráfico a modo de ejemplos para ingresar datos de dos años para un plan que consiste de tres componentes principales y utilizando los 6 códigos de situación que se recomiendan arriba. Esta hoja de trabajo puede modificarse para que refleje los nombres reales y la cantidad de secciones de componentes en un plan de manejo y las cantidades de años de datos disponibles.

ParkPlan

El proyecto Mejorando nuestra Herencia ha desarrollado un programa de computación para bases de datos con el fin de facilitar la evaluación de resultados tal como se describen en la herramienta 9. ParkPlan ha sido diseñado para seguir el avance en la implementación del plan de manejo de un sitio dado. Es una herramienta genérica que refleja la estructura de cualquier plan de manejo de un sitio, con tal de que dicho plan tenga una estructura jerárquica. Esto significa que el plan describe acciones específicas pensadas para que reflejen metas y objetivos generales del plan de manejo. Se puede utilizar la herramienta para brindar detalles acerca del logro de acciones individuales.

Esta herramienta en forma de programa de computación, por tanto, tiene tres propósitos principales:

- *Dar detalles acerca del avance en la implementación de acciones del plan de manejo.*
- *Generar informes sobre la situación de estas acciones*
- *Facilitar la planificación operativa a partir del plan de manejo.*

A medida que se vayan recopilando resultados de una serie de años, resulta más posible un análisis más detallado del avance en la implementación y de las tendencias. La capacidad que tiene ParkPlan de búsqueda flexible permite investigar la situación de diferentes componentes del plan. Los resultados de esta herramienta de evaluación se pueden incluir en informes anuales u otros documentos informativos.

Se puede obtener más información acerca del ParkPlan contactando a: Dr. Marc Hockings m.hockings@uq.edu.au

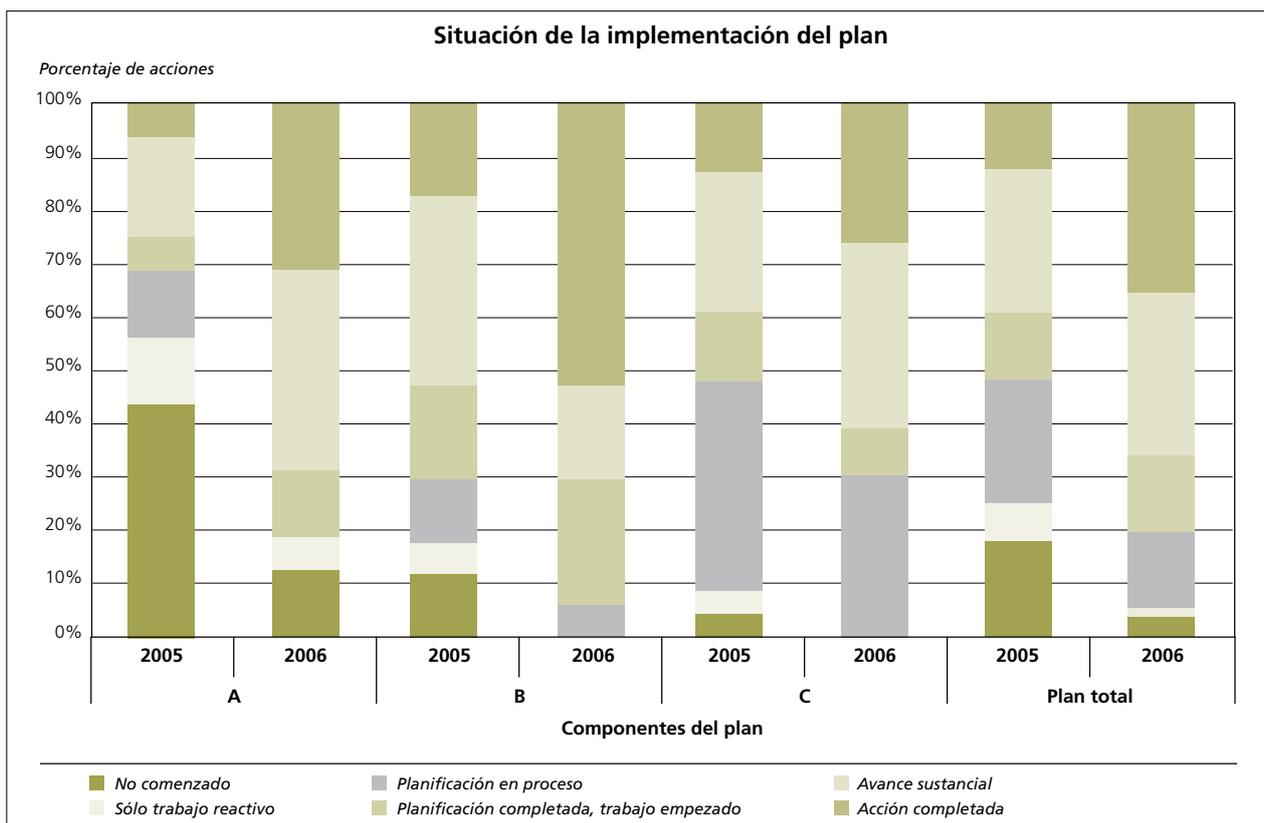


Gráfico 3.3: Ejemplo de la hoja de trabajo 9 en formatos de cuadro y de gráfico

Herramienta 10: Indicadores de productos del trabajo/sitio

Esta herramienta evalúa el logro de metas del programa anual de trabajo y otros indicadores de productos del sitio.

Indicadores de productos son medidas de 'productividad' que pueden complementar información sobre la consecución de resultados y la implementación del plan de manejo.

Las medidas de productos del trabajo se suelen expresar en números (como cantidad de patrullaje para hacer cumplir la ley, kilómetros de senderos mantenidos o cantidad de reuniones celebradas) y se pueden evaluar mediante el monitoreo en relación con estas medidas.

Incluso estadísticas que no tienen relación directa con los programas de trabajo pueden suministrar a veces información útil. Por ejemplo, las cantidades de visitantes no se suelen expresar como medidas de productos del trabajo, en el sentido de que esa cantidad concreta de visitantes sea la deseada o producto de una acción administrativa directa, pero monitorear cambios en cantidades de visitantes dará algún indicio de las demandas que recaen sobre la administración. Las medidas de uso local pueden ayudar a evaluar los costos y beneficios comunitarios que se dan en el sitio. Elaborar un conjunto de indicadores de productos del trabajo puede así formar parte de la creación de un sistema efectivo de información sobre el manejo de un sitio.

Ejemplos de indicadores potenciales

Los productos y servicios resultantes del manejo de un sitio de Patrimonio Mundial se pueden medir utilizando varios indicadores, incluyendo:

- **Número de usuarios:** p.e., número de visitantes, número de personas que utilizan un servicio y número de preguntas respondidas.
- **Volumen del producto del trabajo:** p.e. número de reuniones sostenidas con comunidades locales, número de patrullajes realizados, extensión del área estudiada en un programa de investigación, y número de procesos judiciales iniciados.
- **Productos físicos:** p.e. longitud del límite del sitio delineado y demarcado, número de folletos producidos o distribuidos, y número y valor de proyectos de desarrollo completados.

La evaluación de productos obtenidos en un programa planificado de trabajo requiere que se hayan definido los productos o en algunos casos que se hayan establecido metas (sean cualitativas o cuantitativas). La evaluación se puede realizar midiendo:

- El trabajo real emprendido en comparación con el trabajo planificado, p.e. número de patrullajes emprendidos en comparación con el plan de trabajo, o hasta qué punto se ha completado el programa de trabajo planificado



© M Edwards

El simple ingreso a algunos sitios, como la Reserva de Biosfera Río Plátano en Honduras, representa un reto fundamental para la administración.

- Gastos reales contra planificados.

La evaluación del trabajo emprendido y de los gastos incurridos pueden facilitar la rendición de cuentas ante las autoridades administrativas, donantes y otros. La información financiera se puede agregar a la hoja de trabajo, si estuviera disponible. Es importante integrar esta actividad al ciclo de planificación y manejo, no solo en términos de reportes acerca de lo que ha sucedido, sino también para mejorar planificación y manejo futuros.

Llenar la hoja de trabajo 10

La hoja de trabajo 10 ofrece un formato sencillo para medir el avance en lograr productos. Se deberían decidir de antemano los productos que se van a monitorear, por ejemplo, en un taller para administradores, de preferencia cuando se está elaborando el plan de manejo o el plan anual de trabajo. Los productos deberían:

- ser actividades importantes para el logro de los objetivos generales del sitio
- reflejar la naturaleza y uso del sitio
- formar parte de los requisitos para informes.

En el recuadro a continuación se da un ejemplo de un indicador de producto de trabajo:

Ejemplo de indicador y evaluación de un producto

- **Indicador:** Cantidad de patrullajes realizados para hacer cumplir la ley
- **Meta del producto del trabajo:** 100 patrullajes anuales con cobertura de todas las áreas limítrofes del sitio de Patrimonio Mundial por lo menos una vez por mes
- **Desempeño:** 95 patrullajes realizados, cobertura de todas las áreas limítrofes cumplida cada mes con excepción de la región septentrional alejada del sitio de Patrimonio Mundial, donde sólo se realizó cada dos meses
- **Rendimiento/nivel de desempeño del año anterior:** 80 patrullajes realizados, con cobertura de todas las áreas limítrofes cada tres meses.

La hoja de trabajo debería llenarse como sigue:

1. Se identifica y enumera una cantidad de indicadores (columna 1). En general serán productos específicos, mensurables, tomados de planes de trabajo acordados (p.e. número de patrullajes, kilómetros de límites delimitados, etc.).
2. Se hace la lista de una meta acordada para cada indicador (columna 2). De nuevo, deberían estar contenidos en los programas de trabajo o similares (p.e. 25 kilómetros de senderos renovados durante el año siguiente).
3. Se hace la lista de los productos reales (columna 3). Siguiendo el ejemplo anterior, quizá solo se renovaron 20 km de sendero.
4. De ser posible, el desempeño se compara con el de años anteriores (columna 4). Esto no será posible para todos los indicadores. Eso no va a ser posible para todos los indicadores si los productos son nuevos (p.e. si el indicador está midiendo productos de un proyecto nuevo de plantación de árboles), pero debería llenarse siempre que se den comparaciones significativas.
5. Se ofrecen comentarios y explicaciones en la columna 5.
6. Al final de la hoja de trabajo, se deja espacio para analizar vacíos y retos identificados en la evaluación, cambios desde la última evaluación, y análisis y conclusiones.

Hoja de trabajo 10: Evaluar productos

Indicador	Meta del producto del trabajo	Desempeño	Rendimiento/nivel de desempeño del año anterior	Comentarios/ explicación	Fuentes de información
<i>Liste indicadores (suelen expresarse en una forma numérica y pueden incluir cantidad de usuarios, volumen de trabajo realizado y productos físicos)</i>	<i>Identifique una meta mensurable para cada indicador</i>	<i>Liste el desempeño actual para poder compararlo con la meta</i>	<i>Liste (en el caso que existan) los productos del año anterior relacionados con el indicador</i>		
Análisis y conclusiones					
Comparación con evaluaciones anteriores					
Vacíos y retos					
Oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento					

Herramienta 11: Evaluar los resultados del manejo: Conservación de valores y logro de objetivos

Esta herramienta está diseñada para ayudar a responder a la pregunta más importante de todas: si el sitio de Patrimonio Mundial está protegiendo sus valores y logrando sus objetivos.

Esta es la evaluación más desafiante, porque emite juicios acerca de tendencia a largo plazo en la conservación del sitio. Las herramientas 9 y 10 nos dicen si se han completado diversas acciones administrativas incluidas en el plan de manejo, en el plan de trabajo u otros similares. Pero estos *productos*, si bien son importantes como una manera de ver cómo se está desempeñando el manejo, con todo no nos dan toda la información que necesitamos para emitir juicios acerca de si el sitio está cumpliendo sus metas a largo plazo: los *resultados* del manejo. Incluso un sitio de Patrimonio Mundial bien administrado –uno en el que se están alcanzando todos los productos– a veces sigue perdiendo biodiversidad o valores culturales.

Es, por consiguiente, importante, a la hora de evaluar el logro de objetivos y el mantenimiento de valores, enfocarse en resultados y no sólo en la entrega de productos. Debemos saber distinguir entre los dos. *Productos* se refiere a lograr las metas diarias del manejo, (¿qué hicimos y cuáles productos y servicios se produjeron?) en tanto que *resultados* examinan si se mantuvieron o no los valores más amplios del sitio (¿qué logramos?).

Por ejemplo un resultado podría ser mantener tigres en un sitio de Patrimonio Mundial en tanto que un producto asociado (lo que el personal del parque hace para tratar de lograr el resultado) podría ser realizar controles contra la caza en veda. Pero realizar patrullaje no es lo mismo que salvar la vida del tigre, al que los cazadores furtivos podrían matar porque han aprendido a eludir los guardas que patrullan (o los tigres podrían verse afectados por un peligro que no tiene relación con eso, como una enfermedad). Lograr productos, por tanto, no equivale por necesidad a un resultado exitoso, que debe medirse en lugar de limitarse a contar los tigres que sobreviven. De igual modo, un resultado deseado para un parque nacional podría ser brindar a quienes lo visitan experiencias de gran calidad en ecoturismo, y un producto relacionado podría ser dirigir safaris bajo la guía de guardaparques para contemplar la vida silvestre. Para medir el resultado necesitaríamos monitorear la calidad de la experiencia, por ejemplo, por medio de una encuesta de visitantes y no solo con el registro de cantidad de visitantes que utilizaron el servicio de guía (si los visitantes participan en una caminata guiada y no disfrutan, esto no contribuye a ‘experiencias de alta calidad de ecoturismo’).

Monitorear y evaluar resultados es la parte más exigente y a menudo más cara del manejo. Como tal, necesita planificación cuidadosa para evitar costos y compromisos de tiempo innecesarios. Evaluar los resultados requiere un **programa de monitoreo**. Este debería ser permanente y,

una vez establecido, puede proporcionar la información que permita emprender una evaluación de resultados. La herramienta 11 incluye dos hojas de trabajo para eso. La hoja de trabajo 11a se utiliza para desarrollar un programa para monitorear resultados o registrar sistemas de monitoreo actual y asegurar que se relacionen completamente con la evaluación de resultados. El foco de esta hoja de trabajo está en medir la integridad ecológica, pero los principios que describe también podrían aplicarse a valores culturales o de otra índole. Esto se utiliza luego para realizar la evaluación de resultados en la hoja de trabajo 11b.

Hoja de trabajo 11a: Monitorear los resultados del manejo

La evaluación del manejo se enfoca sobre todo en si los valores de los sitios se han mantenido. La herramienta 1 (hojas de trabajo 1a y 1b) proporciona una lista de valores y objetivos relacionados. Sin embargo, los valores identificados para sitios designados como Patrimonio Mundial, los planes de manejo y documentos similares con frecuencia se plantean en términos generales con muchos aspectos diferentes, y no todos ellos pueden medirse con facilidad. En estos casos, se necesitan algunas mediciones cuantitativas o cualitativas del logro para reflejar el espíritu total del valor; estos suelen llamarse **indicadores** y son explicados en el recuadro que sigue.

¿Qué son indicadores?

Un indicador es algo que puede medirse a lo largo del tiempo para explicarnos cómo es el desempeño de un sitio de Patrimonio Mundial. Como lo implica el nombre, un indicador no debería dar sólo información acerca de su propia situación, sino también dibujar un cuadro más general de la salud de la comunidad. Por ejemplo, una especie que depende de varios hábitats diferentes durante su ciclo vital es probable que sea un buen indicador, si su población se mantiene. Esto implica que los hábitats asociados también mantienen su función ecológica. Seleccionar indicadores es una destreza, y hasta cierto punto, un arte. Los indicadores, sin embargo, solo nos cuentan parte de la historia y deberían utilizarse junto con una evaluación cualitativa más general de la situación del sitio y sus valores.

La evaluación de resultados debería recurrir a datos existentes de monitoreo. Si bien algunos sitios de Patrimonio Mundial ya recopilan datos acerca de algunos de sus valores, muchos no lo hacen. Uno de los objetivos de todos los sitios de Patrimonio Mundial debería ser elaborar o refinar un sistema para monitorear resultados, pero para lograrlo se requiere tiempo y recursos. La herramienta 11a describe los pasos necesarios para elaborar o refinar semejante sistema. Debería utilizarse para proporcionar indicadores y monitorear información que se necesita para llenar la hoja de trabajo 11b en la forma más exhaustiva posible. El foco aquí es la integridad ecológica (ver recuadro abajo) porque esta es una de las áreas más complejas de monitorear, y

también porque todos los sitios naturales de Patrimonio Mundial (y todas las áreas protegidas) deberían preocuparse por mantener la integridad ecológica, sean cuales fueren sus objetivos más detallados. Sin embargo, debería advertirse que se pueden utilizar enfoques similares para otros resultados del manejo.

¿Por qué medir la integridad ecológica?

La integridad ecológica es el estado de desarrollo ecosistémico que se caracteriza por su ubicación geográfica con una gama completa de especies nativas y procesos de sustento –estos ecosistemas son viables y, por tanto, es probable que persistan.

La mayor parte de los sitios de Patrimonio Mundial llevan a cabo algo de monitoreo biológico. Estos datos pueden contribuir a un sistema más completo de monitoreo, pero con frecuencia ofrecen un cuadro incompleto de integridad ecológica porque, por ejemplo, se enfocan en especies particulares o condiciones ecológicas, como precipitación o caudales de ríos. Con frecuencia se monitorean mamíferos grandes pero a veces son más adaptables a condiciones cambiantes que muchos invertebrados y plantas. Los elefantes pueden vivir en bosques degradados en los que se ha perdido mucha biodiversidad de manera que monitorearlos no siempre nos dice cuál es la situación de especies más vulnerables. De igual modo, aunque datos climáticos recopilados regularmente son sin duda útiles, el monitoreo rutinario a menudo se ha llevado

a cabo con poca atención a cómo esto se relaciona con la situación de valores específicos o con objetivos generales de manejo.

Incluso sitios con un sistema detallado de monitoreo pueden preferir esta metodología para asegurar que se utilicen con efectividad los recursos de monitoreo, y para ayudar a que se elabore un cuadro genuino de la integridad ecológica de un sitio.

El arte de elaborar un sistema de monitoreo consiste en escoger unos pocos indicadores que capturen la mayor cantidad de información posible acerca de los valores –como diferentes aspectos de la biodiversidad y del funcionamiento del ecosistema—sin que cueste demasiado tiempo ni dinero monitorear. En el contexto de monitoreo de la biodiversidad, los indicadores deben poder dar información acerca de la biodiversidad (p.e. especies, riqueza genética, dinámica poblacional y estructura trófica) y del funcionamiento del ecosistema (p.e. sucesión, distribución de la vegetación según clases de edad, productividad y descomposición). Si el tiempo y dinero escasean, se debería dar prioridad a los valores más importantes para el sitio.

El gráfico que sigue propone un proceso paso a paso para evaluar los resultados del manejo. Cada paso se explica más en detalle en el texto que sigue. Si bien los pasos se colocan en secuencia, algunos pueden ocurrir simultáneamente.

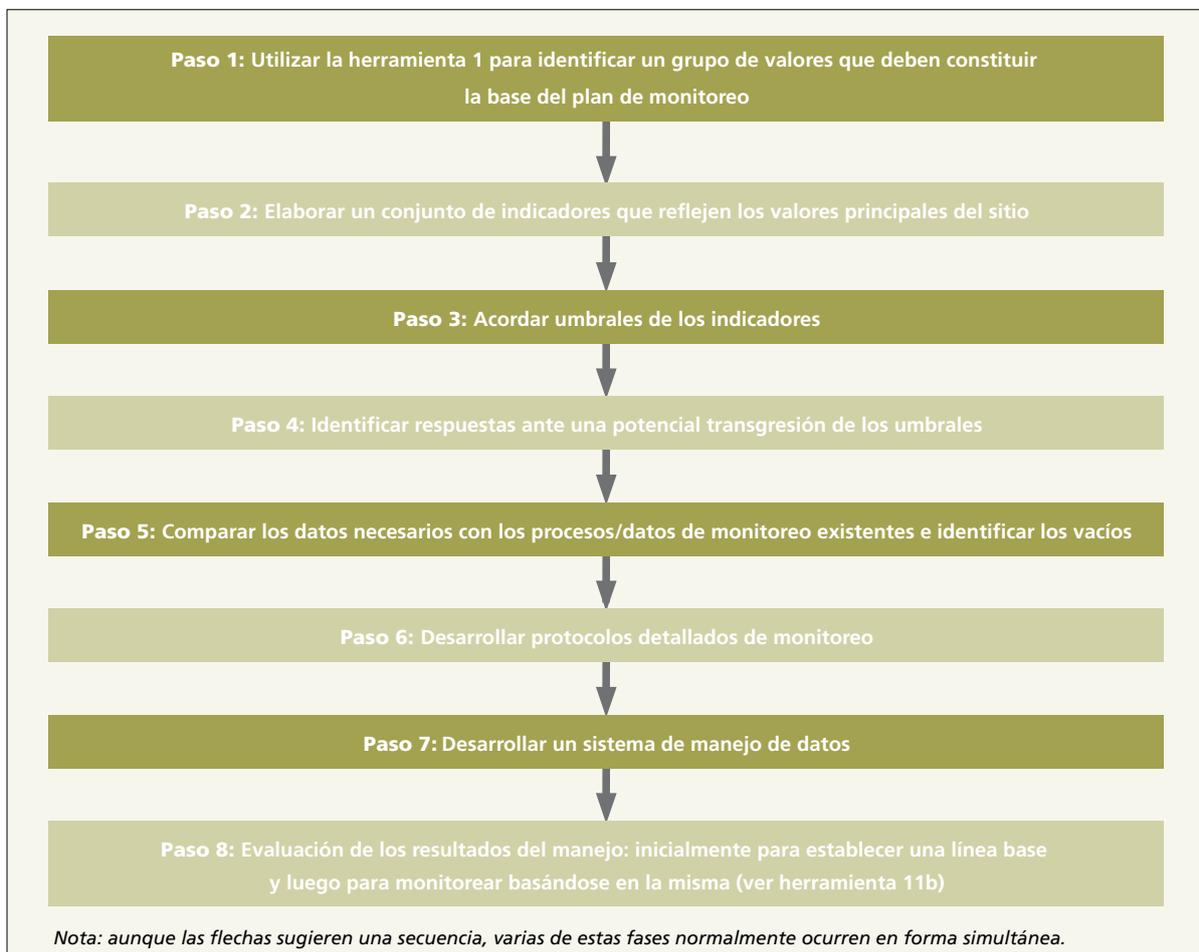


Gráfico 3.4: proceso paso a paso para evaluar los resultados del manejo

Llenar la hoja de trabajo 11a: Monitorear los resultados del manejo

Los siete primeros pasos en el gráfico anterior se analizan más en detalle a continuación con referencia a la hoja de trabajo 11a, que presenta un patrón para registrar la información conseguida en el plan de monitoreo y la base para la evaluación de resultados en la herramienta 11b.

Paso 1: Utilizar la herramienta 1 para identificar un grupo de valores que deben constituir la base del plan de monitoreo

La herramienta 1 ayuda a los sitios de Patrimonio Mundial a identificar valores principales del sitio (hoja de trabajo 1a) que a su vez proveen un enfoque para el manejo mediante una serie de objetivos de manejo (hoja de trabajo 1b).

La necesidad de mantener o mejorar la integridad de valores constituye la base para elaborar y monitorear una serie de indicadores.

Paso 2: Desarrollar un conjunto de indicadores que reflejen los principales valores del sitio

Los indicadores deberían ser seleccionados para cada valor principal, basados en objetivos existentes. Pueden ser cuantitativos o cualitativos, y en principio deberían tener o por lo menos tomar en cuenta los siguientes atributos:

- tener una relación clara, predecible y verificable con la integridad del valor que se evalúa
- ser sensibles a cambios en el resultado concreto que se mide
- reflejar cambios a largo plazo más que a corto plazo o fluctuaciones localizadas
- reflejar cambios que tendrán implicaciones directas para el manejo (incluyendo cambios biofísicos, sociales, culturales, económicos y políticos)
- reflejar cambios a escalas espaciales y temporales de relevancia para el manejo
- ser costo efectivos en cuanto a recopilación de datos, análisis e interpretación
- ser fáciles de medir e interpretar
- ser fáciles de comprender por quienes no son especialistas
- poder ser recopilados, analizados y reportados de una manera oportuna
- evaluar las presiones conocidas y detectar nuevas presiones.

El cuadro a continuación presenta algunos ejemplos de indicadores que podrían ser útiles para sitios en cuanto a medir valores ecológicos.

Qué mide el indicador	Preguntas que debe responder	Posibles indicadores
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es el sitio de Patrimonio Mundial lo suficientemente grande e intacto para proporcionar seguridad a largo plazo a todas las especies? • ¿Son las poblaciones de especies o hábitats lo suficientemente grandes para mantenerse a sí mismas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Poblaciones de especies dependientes del rango de distribución tales como los carnívoros/ herbívoros más importantes • Poblaciones de especies que no pueden sobrevivir fuera del sitio de Patrimonio Mundial
Funcionamiento del ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está funcionando todo el ecosistema en forma sostenible? • ¿Están funcionando las cadenas alimenticias? 	<ul style="list-style-type: none"> • Microhábitats específicos (p.e. madera muerta, presencia/ausencia de blanqueamiento de corales, mosaico de sabana) • Fuentes de alimentos específicas (p.e. población de krill, invertebrados, árboles frutales)
Renovación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están las especies longevas renovando sus poblaciones? • ¿Se están siguiendo los patrones de alteración natural? 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de crías en poblaciones de especies de larga vida (p.e. de árboles y corales) • Presencia de factores de alteración natural y rango amplio de edades (p.e. regímenes de incendios naturales, árboles viejos, patrones de inundación natural de ríos)
Singularidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se están conservando las especies raras/ endémicas? • ¿Se están conservando las especies de valor cultural especial? 	<ul style="list-style-type: none"> • Poblaciones de especies raras y endémicas • Poblaciones de especies con posibilidad de ser de preocupación particular para los que visitan el sitio de Patrimonio Mundial
Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se está manteniendo la diversidad en general? 	<ul style="list-style-type: none"> • Repetición ocasional del muestreo de grupos particulares de plantas o invertebrados • Población de especies migratorias
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se está degradando el sitio de Patrimonio Mundial? 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de amenazas ecológicas específicas identificadas a lo largo del tiempo

La lista inicial de indicadores con frecuencia será demasiado larga en función del presupuesto y capacidad disponibles para el monitoreo de modo que hará falta escoger un subconjunto más pequeño. Este proceso tomará tiempo, podría muy bien implicar talleres para analizar las diversas opciones, y debería, de ser posible, incluir aportes de expertos para asegurar que se seleccione la serie mejor posible de indicadores.

La hoja de trabajo 11a se debería llenar para cada indicador (es decir, una hoja de trabajo aparte para cada indicador). En la parte superior de la hoja de trabajo se debería registrar el nombre del indicador, cómo se relaciona con **valores y objetivos de manejo del sitio y la justificación por su selección**.

Paso 3: Acordar umbrales de los indicadores

Es crucial que se pueda medir el cambio en los indicadores de manera efectiva. Los esfuerzos de conservación deberían aspirar a mantener los valores del sitio dentro de ámbitos aceptables de variación con el fin de preservar una situación sana a largo plazo. El ámbito aceptable de variación se determina mediante umbrales que, de excederse, sugieren que es probable que a largo plazo vaya a haber problemas. Una vez que se exceden estos *umbrales* se esperaría observar que el sistema ecológico comience a degradarse o cambiar, que no es probable que haya recuperación si los factores adversos siguen operando y, por tanto, que se precisarán intervenciones de manejo. Por ejemplo, si el fuego es importante para la integridad ecológica de una sabana, y en condiciones naturales suele volver a darse cada 8-12 años, si se dan fuegos en intervalos bastante mayores o menores, entonces la sabana se degradará. Por lo tanto, para cada *indicador* deberían definirse los *umbrales* con detalles acerca de los niveles por encima o por debajo de los cuales se requerirá una urgente intervención de manejo.

En muchas situaciones, estos umbrales serán difíciles de identificar y, en algunos casos puede ser poco más que hipótesis: por lo tanto, podría ser que se necesite introducir una 'calificación del nivel de confianza' para cada umbral. Por lo tanto, cuando los umbrales son decisiones basadas en la ciencia y sustentadas por monitoreos y evaluaciones a largo plazo, se puede establecer un nivel *alto* de confianza. Otros umbrales pueden tener solo un nivel *medio* de confianza si se basan en un juicio adecuado y experiencia a largo plazo, pero no están respaldados por investigación, monitoreo o evaluación. Los umbrales con un nivel *bajo* de confianza probablemente se relacionarán con áreas que carecen de investigación, monitoreo y evaluación, y cuando los umbrales son poco más que 'hipótesis'.

De ser posible, los planes para investigaciones futuras deberían incluir proyectos que puedan ayudar a incrementar los niveles de confianza de los umbrales.

Los umbrales de los indicadores deberían registrarse en la columna 1 de la hoja de trabajo 11a y sus niveles de confianza en la columna 2.

Paso 4: Identificar respuestas ante una potencial transgresión de los umbrales

Es importante identificar también las intervenciones de manejo que se requerirán si existe la posibilidad de que se exceda un umbral. Estas se pueden incluir en el plan de monitoreo para ayudar a generar reacciones rápidas si el monitoreo identifica problemas graves. Así por ejemplo, si el control de una especie nativa concreta es un indicador y las mediciones muestran que la especie invasora se está expandiendo con celeridad, lo ideal sería disponer de un plan de respaldo para disminuir sus niveles (p.e. utilización de trabajadores o voluntarios para remover en forma manual la especie).

Las respuestas de manejo se pueden registrar en la columna 3 de la hoja de trabajo 11a.

Paso 5: Comparar los datos necesarios con los procesos de datos de monitoreo existentes e identificar los vacíos

Hay muchas maneras de poder recopilar información para indicadores, incluyendo mediciones directas por parte del personal del parque, alianzas con científicos externos, comunidades locales y voluntarios; o por medio de inversiones en la recopilación de datos de línea base, como las Evaluaciones Ecológicas Rápidas. Al final, estos métodos diversos y prioridades de monitoreo deben estar integrados dentro de un plan de monitoreo del sitio.

Las actividades actuales de monitoreo y cualquier otra actividad adicional que se requiera para medir nuevos indicadores se pueden ingresar en la columna 4 de la hoja de trabajo 11a.

A menudo se da la posibilidad de medir más de un indicador por medio de una sola actividad de monitoreo (por ejemplo, monitorear la salud de un arrecife de coral implica colocar transectos lineales y así los datos acerca de varios indicadores, p.e., corales y peces, se pueden recolectar a lo largo de los mismos transectos). Por consiguiente, una vez llenadas las hojas de trabajo con datos de indicadores individuales, deberían examinarse juntos para ver cómo se puede elaborar un plan coherente de monitoreo que implique el menor costo y tiempo posibles. El plan general de monitoreo deberían revisar y aprobar las actores clave.

Paso 6: Desarrollar protocolos detallados de monitoreo

El plan propuesto en la hoja de trabajo ofrece una descripción general del programa de monitoreo. Por tanto se requiere elaborar detallados **protocolos de monitoreo** para asegurar la calidad y credibilidad, de manera que se lleve a cabo el monitoreo de manera coherente, que los datos sean adecuados para un análisis comparativo y que cualquier cambio que se detecte sea real y no debido a diferencias en muestreo, por ejemplo, si cambia el personal. Deberían revisarse y someterse a prueba los protocolos de monitoreo, y debería ser parte integral del protocolo estipular revisiones. Se incluyen en el recuadro siguiente fuentes de información para el desarrollo de protocolos de monitoreo. Idealmente, los protocolos deberían incluir:

Antecedentes

- **Objetivos:** Por qué se está llevando a cabo el monitoreo. Esto debería estar relacionado con los indicadores monitoreados y los umbrales utilizados.
- **Bibliografía:** una lista de material relevante (p.e. artículos de revistas y reportes) e información acerca de actividades previas (incluyendo limitantes para actividades de monitoreo).

Diseño del protocolo

- **Método:** Método o métodos utilizados (p.e., muestreo, entrevistas, observación, técnicas de transectos lineales, trampas o metodología de censo en franjas).
- **Procedimientos:** Procedimientos estandarizados para recopilar datos, incluyendo el área de monitoreo, requisitos del personal (p.e., cantidad, capacitación requerida, tiempo asignado), requisitos de equipo (p.e., vehículos, binoculares, SIG, trampas) y procedimientos de seguridad
- **Frecuencia de la recopilación de datos:** P.e. mensual, trimestral, anual, etc.
- **Recolección de datos:** Indicadores que hay que medir (p.e., especies, número de observaciones, frecuencia de incendios, promedio de ingresos de las comunidades locales)
- **Análisis de datos:** Asesoría con relación al análisis y comparación (p.e. uso de gráficos, software de análisis, comparaciones, etc.)
- **Manejo de datos:** Los registros deberían incluir los resultados del monitoreo (conjunto de datos) y el historial del monitoreo y la revisión (ver paso 7).

Adaptación del protocolo

- **Revisión:** Como con todas las actividades de manejo que se llevan a cabo en un sitio de Patrimonio Mundial, las actividades de monitoreo deberían revisarse regularmente para asegurar que no sólo se están monitoreando los elementos correctos, sino que este monitoreo se está llevando a cabo en la forma más efectiva (y que los recursos no se estén desperdiciando monitoreando cosas innecesarias).
- **Adaptación:** Si bien los protocolos buscan asegurar la estandarización del monitoreo (por las razones discutidas antes), los protocolos también deberán ser adaptados y revisados si el proceso de revisión indica que sea necesario. Puede ser necesario que la revisión se realice debido a cambios en la tecnología, vacíos en los datos necesarios, cambios de presupuesto, y condiciones cambiantes en el terreno, incluyendo nuevas presiones, etc.

Los recursos disponibles para monitorear pueden bien actuar como una prueba real para el proceso de la elección del indicador y las necesidades del monitoreo, ya que la mayoría de los sitios tendrán solo de presupuestos limitados para el monitoreo. Sin embargo, la elaboración de un plan meticuloso de monitoreo puede utilizarse para poner de relieve vacíos en el monitoreo (p.e., actividades nuevas de monitoreo que se requieren, pero para las que no se dispone de financiación) y como base para recaudar fondos o reasignar presupuestos disponibles.

Un resumen de los protocolos de monitoreo, la revisión de la frecuencia del monitoreo, la coordinación del tiempo, la persona responsable y el costo/financiamiento se pueden registrar en las cinco últimas columnas de la hoja de trabajo 11a.

Información adicional sobre protocolos de monitoreo

Directrices para protocolos de monitoreo a largo plazo, publicado en el Wildlife Society Bulletin 2003, 31(4), pp. 1000-1003. Ver: science.nature.nps.gov/lim/monitor/protocols/ProtocolGuideines.pdf
Environment Canada's Ecological Monitoring and Assessment Network Protocols on Biodiversity Monitoring; Ecosystem Monitoring and Community-based Monitoring. Ver: eman-rese.ca/eman/US National Parks Service Inventory and Monitoring Program. Ver: science.nature.nps.gov/lim/monitor/index.htm

Paso 7: Desarrollar un sistema de manejo de datos

Un plan de monitoreo redactado en forma concisa, como se describe en la herramienta 11a, proporcionará una buena base para orientar el monitoreo del sitio y debería ser un recurso invaluable cuando cambia el personal del sitio. Este plan debe complementarse con un sistema efectivo de manejo de datos para registrar los resultados del monitoreo. Se deben guardar los datos con cuidado de tal manera que permita acceder a los mismos con facilidad para análisis e interpretación. Por lo tanto, es fundamental elaborar un buen sistema de manejo de datos –de preferencia de manera electrónica aunque también un sistema manual con buen mantenimiento puede resultar efectivo. Los programas de monitoreo con frecuencia no resultan útiles porque los datos no se han guardado o tienen un formato que dificulta su uso posterior.

2001	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP
No of Patrols	84	76	84	88	94	94			
Wildlife Groups									
No of Observations	10	10	10	10	10	10			
Elephants	2		2						
Bushbucks	11	3	2	18	7	12			
Dukkers	3	3	7	4	5	8			
Golden Monkeys	1	3	17	3	4	6			
PROCESSES	61	35	19	22	17	12			
PROCESSES			4						
Hares									
CATS									
Proaching sites	11								
Treasurers									
CRIP HANDING									
DRUG HANDING									
DRUG HANDING	1								
snags	4	5		1	5	5			
Official Visitors	26	29	27	183	57	3			
Tourists	173	144	117	174	102				

Resultados del monitoreo que anotaron los guardaparques del Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda

Hoja de trabajo 11a: Resultados del manejo de monitoreo

Indicador:

Valores/objetivos principales del sitio evaluados por el indicador:

Justificación de la selección:

Umbral de integridad del indicador	Nivel de confianza del umbral	Respuestas de manejo	Actividad/métodos de monitoreo	Frecuencia	Coordinación del tiempo	Persona responsable	Costo y fuente de financiamiento
<i>Nivel más allá del cual se requerirá urgente intervención de manejo (usualmente un límite superior e inferior)</i>	<i>La exactitud probable del umbral (alto, medio o bajo)</i>	<i>Revise aquí las respuestas de manejo si se excede el umbral de los indicadores</i>	<i>Resume cómo se recolectará la información (encuesta, equipo de monitoreo, etc.) y si ya se está monitoreando (actual) o es nuevo (necesidades a desarrollar)</i>	<i>Identifique la porción de personal capacitado en cada categoría</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>¿Quién?</i>	<i>Liste el costo probable y si se dispone del dinero ya</i>
			Actual:				
			Nuevo:				
			Actual:				
			Nuevo:				

Hoja de trabajo 11b: Evaluación de los resultados del manejo

Una vez elaborado y registrado el plan de monitoreo utilizando el patrón sugerido en la herramienta 11a, se puede utilizar la hoja de trabajo 11b para evaluar la efectividad de un sitio para lograr los objetivos del manejo y conservar los valores principales.

Llenar la hoja de trabajo 11b: Evaluación de los resultados del manejo

1. Se llena una hoja de trabajo separada para cada valor (tal como se registraron en la hoja de trabajo 1a).
2. Incluir cada indicador que se va a evaluar por ese valor en la columna 1 (se pueden copiar de la hoja de trabajo 11a).
3. Incluir luego en la columna 2 los umbrales que se han definido en la herramienta 11a.
4. El paso siguiente es analizar el estatus y tendencias de todos los indicadores en relación con los umbrales acordados. En muchos casos, el estatus se medirá en forma numérica (p.e., número de aves migratorias contados, área de pastizal intacto restante, número de puestos de trabajo para lugareños creado por el sitio de Patrimonio Mundial), aunque en algunos casos se requerirá utilizar una medida más cualitativa (p.e. percepciones de actores

en relación con el orgullo por el sitio, u opiniones de visitantes). Para las tendencias, note si la situación del indicador es estable, mejorando o deteriorándose con el tiempo. Los detalles dependerán de la madurez del sistema de monitoreo: a veces se dispondrá de datos fuertes, mientras que en otros casos los indicadores pueden ser juzgados por expertos o mediante un acuerdo entre actores. Un resumen narrativo del análisis debe ser añadido en la columna 3 de la hoja de trabajo 11b.

5. La columna 4 resume el estatus y la tendencia de los indicadores en un gráfico que presenta un resumen de fácil comprensión acerca de la salud de un indicador (en el gráfico que sigue se sugieren formatos para estos gráficos). El sistema de calificación sugiere dos clases de información: las casillas sombreadas resumen el estatus del indicador, y las flechas la tendencia (p.e., si la situación mejora o empeora). Se sugieren tres niveles de evaluación: (1) 'preocupación significativa' si el indicador sugiere que se están desarrollando problemas graves; (2) 'precaución' cuando se desarrollan razones para preocuparse, y (3) 'bueno' cuando todo parece estar bien. También se proponen tres niveles de evaluación de tendencias; en este caso las flechas se utilizan para registrar si la condición de un indicador concreto está (1) mejorando, (2) igual o (3) empeorando.

Las decisiones acerca del estatus y tendencias deberían basarse en datos cuantitativos o, por lo menos, cualitativos bien justificados de ser posible. Los juicios deberían en

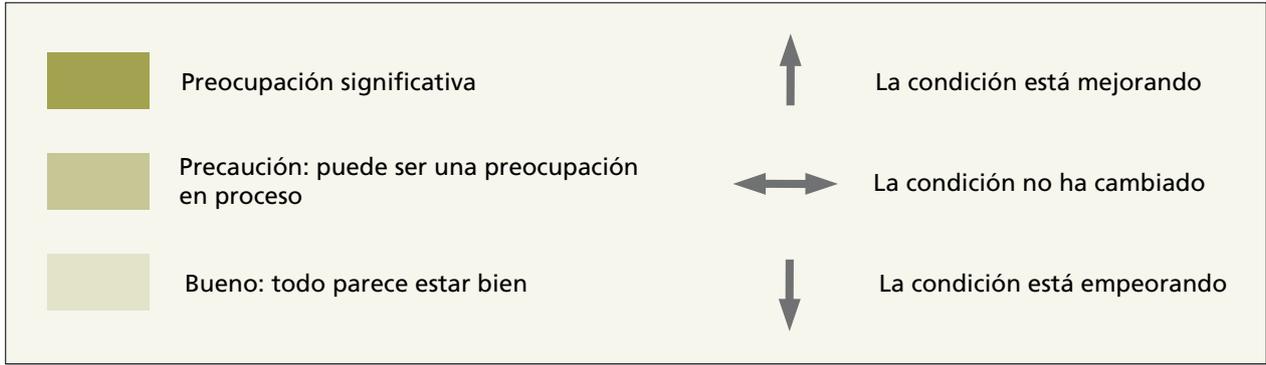


Gráfico 3.5: Gráfico para resumir la evaluación de resultados

caso óptimo emitirse en forma colectiva por un grupo de actores.

6. Luego se puede comparar con evaluaciones anteriores. Esto se registra en la columna 5 de la hoja de trabajo 11b, ya sea en forma narrativa o utilizando los gráficos sugeridos antes. También se debería incluir detalles (p.e., fecha de evaluaciones anteriores).

7. Para cada indicador, se pueden mencionar en la columna 6 posibles recomendaciones y acciones de seguimiento que surgen de la evaluación hecha. Entonces el logro de estas acciones puede recibir seguimiento antes de que se realice la siguiente evaluación.

Hoja de trabajo 11b: Evaluación de los resultados del manejo

Valor(es) importante(s) del sitio:

Indicador	Umbral	Estatus del indicador con relación al umbral	Calificación	Comparación con la última evaluación	Intervenciones del manejo: urgencia y detalles de las acciones
Deberían haberse registrado en la hoja de trabajo 11a	Deberían haberse definido en la hoja de trabajo 11a	Utilizando los datos del monitoreo recopilados para cada indicador, evalúe el estatus y la tendencia del indicador en este campo. ¿Es el estatus de importancia significativa, generando preocupación o es bueno? ¿La situación está mejorando, sigue igual o deteriorándose?	Resume el estatus y la tendencia del indicador utilizando los gráficos	¿Cómo se compara esto con evaluaciones anteriores?	Identifique acciones concretas necesarias en respuesta a la información recopilada en el monitoreo y la evaluación de objetivos

Herramienta 12: Revisión de los resultados de la evaluación de efectividad del manejo

Esta herramienta resume los resultados de la evaluación y ayuda a priorizar las intervenciones de manejo en respuesta a los hallazgos de la evaluación.

Una evaluación relativamente meticulosa de la efectividad del manejo utilizando las herramientas incluidas en esta caja, o sistemas equivalentes, debería poner de manifiesto un monto considerable de información acerca del manejo de un sitio de Patrimonio Mundial. Pero la evaluación del manejo es sólo el primer paso: las evaluaciones sólo valen el tiempo y la energía que requieren si conducen a cambios en el manejo y por tanto todas las evaluaciones deberían concluir con la elaboración de una estrategia para aplicar los resultados.

Como se mencionó en el cuadro 2.1, la evaluación de la efectividad del manejo a menudo está vinculada con requisitos específicos del manejo o proyectos en marcha, como revisiones del plan de manejo, desarrollo de planes anuales de trabajo y de presupuestos, o para apoyar varios requisitos para reportes. Pero además de informar sobre procesos específicos de manejo como estos, la evaluación también puede indicar dónde se necesitan actividades adicionales, por ejemplo, elaborar nuevos requisitos para monitoreo, revisar prácticas laborales del personal, o desarrollar mejores procesos presupuestarios. En algunos casos, estas actividades se pueden realizar de inmediato, en otras será necesario buscar financiamiento.

Llenar la hoja de trabajo 12

Para cada una de las herramientas explicadas en esta caja, se incluye espacio para anotar oportunidades, recomendaciones y acciones de seguimiento que se han identificado en la evaluación. La hoja de trabajo 12 resume todo eso para ofrecer una lista concisa de acciones de seguimiento identificadas en el proceso de evaluación.

1. La hoja de trabajo divide las diferentes herramientas según los seis elementos del marco de referencia para efectividad del manejo de la CMAP que conforman la estructura organizativa para esta caja de herramientas. Están listados en la columna 1.
2. Luego se incluye la lista de todas las herramientas (columna 2). La hoja de trabajo 12 debería adaptarse de manera que refleje las herramientas utilizadas en la evaluación del sitio concreto. En otras palabras, si los sitios han utilizado una mezcla de las herramientas en esta caja, como también monitoreo y adaptaciones existentes, entonces la hoja de trabajo 12 tendrá que ser adaptada para reflejarlo.
3. Para el resumen de la herramienta 11 hemos reservado espacio para anotar las tendencias generales en el estatus de los valores clave. Cuando se utiliza más de un indicador para evaluar el estatus de un valor, será necesario llegar a una conclusión que resuma el estatus general y tendencia en todos los indicadores utilizados.
4. Por último, la hoja de trabajo incluye espacio por cada herramienta para acciones de seguimiento anotadas en las evaluaciones (columna 3). Esta herramienta puede utilizarse luego para priorizar actividades y evaluar la implementación de acciones en los años siguientes.

Hoja de trabajo 12: Revisión de los resultados de la evaluación de efectividad del manejo

Elemento	Herramienta	Acciones de seguimiento
Elementos del marco de la CMAP	Lista de las herramientas usadas (adaptar de ser necesario a la evaluación concreta)	Resuma acciones de seguimiento mencionadas al final de cada hoja de trabajo
Contexto	Herramienta 1: Identificar valores del sitio y objetivos de manejo	
	Herramienta 2: Identificar amenazas	
	Herramienta 3: Relaciones con actores	
	Herramienta 4: Revisión del contexto nacional	
Planificación	Herramienta 5: Evaluación de la planificación del manejo	
	Herramienta 6: Evaluación del diseño	
Insumos	Herramienta 7: Evaluación de las necesidades e insumos del manejo	
Proceso	Herramienta 8: Evaluación de los procesos del manejo	
Productos	Herramienta 9: Evaluación de la implementación del plan de manejo	
	Herramienta 10: Indicadores de productos del trabajo/sitio	
Resultados	Herramienta 11b: Evaluación de los resultados del manejo	
	Liste cada valor que ha sido evaluado	Resuma la tendencia de cada valor basado en los indicadores

4

Estudios de caso



Conductores de rikshas esperando clientes en el Parque Nacional Keoladeo, India.

© Nigel Dudley

Introducción

La caja de herramientas que se describe en esta publicación no elaboraron los investigadores en forma aislada, sino que fue desarrollada de manera gradual en activa cooperación con personal de agencias de áreas protegidas responsables por nueve sitios de Patrimonio Mundial en África, sur de Asia y Latinoamérica, así como con otros especialistas de diversas disciplinas en Patrimonio Mundial y áreas protegidas (p.e., expertos en planificación de conservación, científicos sociales, etc.). Esta estructura brindó al personal de proyecto y consultores la oportunidad de trabajar con administradores de áreas, guardaparques y académicos por un período de siete años, durante los cuales se elaboraron y aplicaron sistemas de evaluación. Permitted que el proyecto recibiera retroalimentación inmediata con lo cual se pudo determinar si las herramientas que se sugerían funcionaban o no: en muchas ocasiones el personal de los parques se sentó con personal del proyecto para conversar sobre los enfoques y modificarlos. Como resultado, esta caja de herramientas ha pasado por tres borradores dado que los métodos se mejoraron con el tiempo.

El haber podido revisar varios ciclos de monitoreo y evaluación ayudó a acumular experiencia sobre la aplicabilidad de institucionalizar evaluaciones. También puso de relieve diferencias entre sitios naturales de Patrimonio Mundial, donde la vasta gama de tipos de hábitats, valores, presiones y recursos significa que se necesitan enfoques muy diferentes.

Los estudios de caso que se incluyen resumen cómo se aplicó la evaluación en tres de estos sitios, con ejemplos del sur de Asia (Parque Nacional Keoladeo en Rajasthan, India); América Latina (Parque Nacional Sangay en Ecuador) y África (Parque Nacional Impenetrable Bwindi en Uganda). Cada uno de ellos se concentra en diferentes elementos del proceso de evaluación y del proceso del proyecto Mejorando nuestra Herencia como un todo. Cada estudio de caso comienza con un breve resumen del sitio de Patrimonio Mundial; luego la parte principal del texto revisa el manejo del parque, pone de relieve algunas de las actividades específicas en el proyecto Mejorando nuestra Herencia en las que se centró el sitio, para luego revisar la implementación, resultados y acciones futuras. Una serie de 'historias desde el campo' agregan algo de colorido local a los estudios de caso, y ofrecen pistas para llevar a cabo las evaluaciones desde la perspectiva de los sitios que participaron de manera activa en el desarrollo de la *Caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia*.

Los estudios de caso han captado mucho de los reportes que presentaron personas involucradas en el proyecto en los diversos sitios. Se agradece mucho por dichos aportes.

Parque Nacional Keoladeo, India

Perfil del parque

El Parque Nacional Keoladeo (PNK) está situado en el distrito de Bharatpur del estado de Rajasthan. Es un humedal de importancia internacional, famoso tanto como territorio invernal para aves acuáticas migratorias paleoárticas como por la gran congregación de aves no migratorias que empollan en el lugar. Ha sido el único territorio invernal para la población central de la amenazada grulla siberiana (*Grus leucogeranus*), que mientras tanto podría haber sido exterminada.

Keoladeo abarca un área de 29 km² y está situado en el límite occidental de la cuenca del Ganges, que fue en otro tiempo la confluencia de los ríos Gambhir y Banganga. Estudios paleobotánicos han rastreado 26.000 años de la historia del área, desde un gran lago abierto pasando por cuatro fases áridas, para por fin convertirse en territorio pantanoso. A finales del siglo diecinueve, el área del parque se desarrolló modificando una depresión natural de humedal a una reserva de caza de patos. Esta reserva se manejó de manera intensiva para que sustentara grandes cantidades de aves acuáticas migratorias. Keoladeo fue declarado parque nacional en la década de 1980 y sitio de Patrimonio Mundial en 1985 (entonces criterio iv, ahora criterio x).

El mosaico único de hábitats del PNK, incluyendo humedales, bosques, bosques de matorrales y pastizales, sustenta una amplia diversidad de especies de plantas y animales. Su flora incluye 375 especies de fanerógamas de las cuales 90 son especies de humedal. La fauna incluye más de 350 especies de aves, 27 mamíferos, 13 reptiles, 7 anfibios y 43 peces. Los humedales sustentan el mayor nido de garzas y la mayor concentración de grullas en la región. El parque está ubicado en la Vía Migratoria de Asia Central de la Vía Migratoria Global Asia Pacífico, y es un terreno de escala invernal para una enorme cantidad de aves acuáticas migratorias que se reproducen en la región paleoártica. Los pastizales son un sitio importante de descanso para el Marsh Harrier (*Circus aeruginosus*), y en invierno se pueden encontrar en el parque la gran águila moteada (*Aquila clanga*), especie amenazada en todo el mundo, y el águila imperial (*Aquila heliaca*).

La ciudad de Bharatpur se encuentra en la periferia del parque. Alrededor de veintidós pueblos y aldeas están situados alrededor del parque, con una población de unas 14.500 personas. La economía de estos pueblos es sobre todo pastoril, dependiendo de la venta de leche y de la agricultura. El nombre Keoladeo viene del templo del Señor Siva, que también se conoce como keval ek dev o 'el único Señor'; el templo está situado en el parque y tiene importancia religiosa para las comunidades locales que suelen visitar el sitio. Keoladeo forma parte también del 'Triángulo Dorado' (*Delhi-Agra-Jaipur*), y como tal, es muy popular entre turistas domésticos y foráneos. Esto conduce a que se generen ingresos importantes con el turismo tanto para las comunidades locales como para el gobierno del Estado.

Manejo del parque

El Parque Nacional Keoladeo (PNK) es un sitio de humedal creado de manera artificial; el área está totalmente rodeada por un muro al exterior del cual se encuentran de inmediato terrenos agrícolas y asentamientos humanos con ninguna zona de amortiguación. Keoladeo tiene una larga historia de manejo intensivo después de que se desarrollara originalmente como una reserva de caza en el siglo diecinueve. El carácter único del ecosistema que se desarrolló ha sido manejado de manera intensiva para ofrecer un hábitat tanto para aves acuáticas migratorias como aves terrestres y acuáticas residentes.

El área fue protegida por primera vez bajo la *Bharatpur Forest Act* de 1925. En 1956, el Maharajá local entregó el manejo de la reserva al gobierno de Rajasthan, aunque los Maharajás retuvieron sus derechos a la caza hasta 1972. En 1967, el área fue declarada bosque protegido bajo las estipulaciones de la *Rajasthan Forest Act* (1953) y en 1991, su estado de conservación como santuario de vida silvestre fue elevado al de parque nacional bajo la *Wildlife (Protection) Act* (1972). Fue declarado sitio de Patrimonio Mundial en 1985.

El ecosistema 'de hechura humana' de Keoladeo requiere un manejo sostenido e intensivo para mantener sus características ecológicas. El manejo del parque trata de mantener diferentes niveles de agua en el sitio para que una amplia diversidad de aves acuáticas encuentren sus hábitats. Otras actividades claves incluyen control de especies invasoras, como el jacinto de agua (*Eichornia crassipes*), e intervenciones para controlar el crecimiento prolífico de *Prosopis juliflora*.

Los objetivos del manejo de PNK son:

- Mantener las fases ecológicas serales tardías del ecosistema para la diversidad de la avifauna en particular, y para la biodiversidad en general.
- Proveer una experiencia de vida silvestre enriquecedora y la satisfacción de los visitantes por medio de la educación en conservación y de programas de interpretación de la vida silvestre.
- Proveer conjuntos de medidas que sean específicas para el sitio y respetuosas del ambiente para reducir la dependencia de comunidades locales de recursos del área protegida y proveer opciones para medios de vida alternativos.

El proceso de Mejorando nuestra Herencia

El proceso de Mejorando nuestra Herencia (MnH) en el sur de Asia lo coordinó personal del *Wildlife Institute of India* (WII). Una evaluación inicial de la efectividad del manejo se llevó a cabo en Keoladeo en el 2002-2003, liderada por el WII en estrecha cooperación con administradores de sitios (WII, 2003). El WII también preparó un corto video para presentar el perfil del parque y detalles sobre las evaluaciones de la efectividad del manejo para todos los parques del sur de Asia. Esto se convirtió en una herramienta útil de capacitación y en un medio para compartir las experiencias de los sitios de Asia con otros sitios piloto para MnH alrededor del mundo. Una segunda evaluación de la efectividad del manejo en el PNK se llevó a cabo por medio de una serie de consultas con actores organizadas entre febrero y octubre del 2007 (WII, 2007).

Historias desde el campo: Realizar talleres con actores para completar la evaluación

Durante el segundo taller de evaluación, el equipo del WII desarrolló alguna orientación sobre mejores prácticas al realizar talleres con actores como parte del proceso de evaluación:

- *Se requiere un tiempo considerable antes del taller para asegurar la presencia de todos los actores. En los talleres finales de evaluación en Bharatpur, por ejemplo, inicialmente no estuvieron presentes mujeres de la comunidad local. Se puede necesitar más esfuerzo y tiempo para conseguir la participación de algunos actores en estas evaluaciones. En muchas situaciones sociales/culturales podría ser mejor celebrar reuniones por separado con las mujeres ya que en algunas comunidades las mujeres no hablan frente a los hombres de su propia comunidad.*
- *En algunos casos, será importante no incluir a todos los actores en el mismo taller. Si ha habido una historia de conflicto (como en Keoladeo entre la comunidad local y el departamento forestal), el proceso de evaluación podría verse dominado por tensiones en las relaciones.*
- *En el contexto de la India, y es probable que en muchos otros, es importante que a las comunidades locales se les ofrezca una comida cuando participan en el taller de evaluación/consultas con actores. Esto es un gesto importante de buena voluntad, ya que las comunidades con frecuencia renuncian a un día de trabajo para estar presentes en estas reuniones.*
- *Los grupos de actores requieren tiempo para romper el hielo, para desarrollar confianza, para entender lo que se está haciendo y por qué. También necesitan confiar de lleno en que se reflejen sus puntos de vista en el reporte final de la evaluación. En muchos casos, esto requerirá una traducción de la caja de herramientas y de la evaluación ya finalizada a una lengua local relevante.*
- *Los facilitadores deben estar muy familiarizados con el proceso de evaluación y con la caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia (o adaptación de la caja de herramientas) que se está utilizando. Se necesita a varios facilitadores para llevar a cabo los ejercicios con diferentes actores.*
- *Hay que disponer de datos base; en otras palabras, resultados de evaluaciones anteriores, reportes de monitoreo y de investigación, información sobre el presupuesto, detalles de los planes anuales de trabajo, etc.*
- *Hay que reservar tiempo para que todos los miembros del equipo/facilitadores compilen toda la información recogida durante la evaluación. El mejor momento de hacerlo es poco después del evento mismo, mientras todo está fresco en la mente de todos.*

Implementación

Uno de los principales vacíos identificados en la primera evaluación tuvo que ver con la necesidad de:

- Más investigación e información de base sobre aspectos relacionados con la cantidad y calidad del agua
- Monitoreo adicional de indicadores de salud ecológica

- Más desarrollo de opciones de medios de vida para las comunidades locales que ya no pueden utilizar libremente los recursos del PNK.

Por medio del proyecto MnH, se han dado una serie de iniciativas de investigación, monitoreo y proyección, incluyendo monitoreo de especies de aves –en particular aves de rapiña, monitoreo de la calidad del agua en el área protegida y en sus alrededores, y documentación detallada y monitoreo de aves en las zonas húmedas satélites alrededor de Keoladeo. Se recomienda un sistema de monitoreo y evaluación como parte del plan de manejo que se incorporará al plan revisado en el 2008. Se utilizaron una serie de métodos en el desarrollo de la investigación y el trabajo de monitoreo entre el 2004 y el 2006, desde conversaciones con la comunidad local hasta conteos de aves. El trabajo lo coordinó el WII y fue llevado a cabo por expertos en una serie de especialidades.

Cantidad y calidad del agua

Hidrología y escasez de agua en el PNK

La principal amenaza para los humedales de Keoladeo es la falta de agua debido a la construcción de presas que restringen el caudal de agua procedente de sistemas fluviales conexos. Esos cambios afectan no sólo a valores de la biodiversidad, sino también reducen la recarga de agua subterránea al disminuir el nivel freático del que dependen las comunidades del entorno para bombear el agua que necesitan. Un estudio del 2003 al 2006, financiado en parte por el proyecto MnH, revisó la creciente crisis de agua, sus efectos en la salud de las vertientes y en las funciones hidrológicas del parque, con el fin de calcular las necesidades reales de agua del PNK desde un punto de vista tanto del manejo como de la salud del ecosistema.



© Nigel Dudley

Bombeando agua subterránea para las áreas de humedales del Parque Nacional Keoladeo.

Humedales semiáridos en las depresiones en la zona de monzón, como el Keoladeo, dependen de las condiciones de las cuencas hidrográficas y de las precipitaciones para el agua que necesitan. Durante siglos el agua de la región se ha regulado a partir de dos ríos, el Gambhir y el Banganga, por medio de un sistema de diques y canales construidos para el doble propósito de control de inundaciones e irrigación. Juntos, estos ríos fueron las fuentes principales de agua para el PNK, pero ambos fueron más y más embalsados aguas arriba del parque. El Banganga ya hace tiempo que se ha secado, poniendo presión sobre el Gambhir en cuanto a suministrar agua a Bharatpur. En años recientes, el parque ha sufrido grave escasez de agua, incluso durante períodos de suficientes lluvias, ya que no se han abierto compuertas de las presas para que el agua llegara al parque. Un análisis de la distribución del agua que se realizó durante el estudio, en parte financiado por MnH, muestra con claridad que si el agua se recibe en la presa Ajan en el Gambhir, entonces un buen porcentaje se libera para el

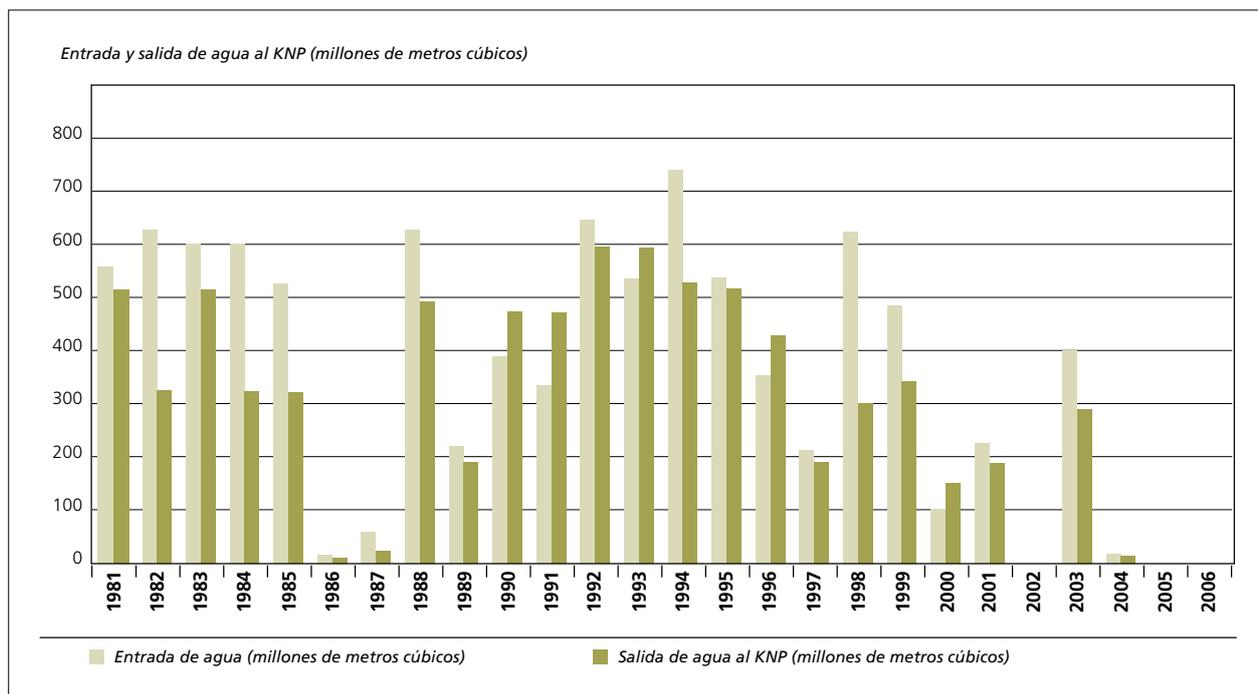


Gráfico 4.1: Entrada y salida de agua al PNK desde 1981 al 2006.

PNK (ver gráfico 4.1). Sin embargo, como el 100% de los flujos de los ríos Panchan, Kakund y Jaggar (todos afluentes del río Gambhir) han sido retenidos en represas, la fuente primaria de agua para la presa Ajan y, por tanto el PNK, es la liberación de agua desde estas tres represas aguas arriba. En 1991, se construyó la presa Panchana en la cabecera del Gambhir para mitigar las inundaciones y satisfacer necesidades agrícolas locales. El problema de la liberación limitada de agua se debe a las crecientes demandas de agua por parte de agricultores de los treinta y cinco pueblos en el área de la presa Panchana, en tanto que quienes viven en los 388 pueblos aguas abajo han sufrido todos ellos impactos adversos debido a la falta de caudal suficiente en el río Gambhir. Como resultado de ello, la escasez de agua en el PNK se ha convertido en crítica y se refleja en las cantidades menores de aves acuáticas migratorias, en la desaparición de las garzas y en el mayor crecimiento de *Prosopis juliflora* en el área del humedal.

El estudio concluyó que se considera necesaria una cantidad óptima de unos 18 millones de metros cúbicos (MMC) de agua para conservar las características ecológicas del Keoladeo. De ellos, 15 MMC deben agregarse mientras que 3 MMC aportan las lluvias. Dados los problemas con el suministro 'tradicional' de agua al parque, opciones sugeridas para incrementar el suministro de agua al PNK incluyen:

- **La Propuesta de Utilización del Canal de Crecidas Chiksana:** La propuesta intenta utilizar el exceso de agua de lluvia que se derrama de la presa Ajan, que se suele perder a lo largo de este canal. Puede proporcionar cerca de 0.36 MMC de agua al día durante los meses del monzón.
- **Plan de Utilización de Agua Subterránea en Emergencias:** La propuesta es perforar once pozos profundos en el parque y construir un gran depósito para almacenar el agua de la presa Ajan.
- **Propuesta de Drenaje Goverdhan:** En principio, el gobierno ha estado de acuerdo con este proyecto, el cual proveería 15.57 MMC de agua a Keoladeo, que serían suficientes para las necesidades del parque.

Estudio de la calidad del agua

La calidad del agua es tan importante como su cantidad para la conservación de un humedal. Por tanto, otro estudio que se realizó bajo los auspicios del proyecto MnH sobre calidad del agua (Singh, 2005) trató de:

- recopilar datos base para monitorear la calidad futura del agua
- proporcionar información acerca de la importancia de componentes monitoreados y ofrecer recomendaciones sobre fluctuaciones o desviación drástica de la calidad que induciría a intervenciones de manejo.
- establecer protocolos de monitoreo para monitoreos futuros
- contribuir a un manejo adaptable efectivo del PNK.

Recomendaciones y protocolos de monitoreo para análisis físico-químicos fueron elaborados y resultados con datos básicos –que encontraron fluctuaciones significativas en

salinidad, total de sólidos y cloruros disueltos– indicaron la necesidad de intervenciones de manejo, en particular durante la temporada de reproducción.

Un enfoque paisajístico en la conservación

Incluso si los diversos escenarios para mantener la cantidad de agua en el PNK mencionados antes tuvieran éxito, los ecosistemas de humedales no pueden funcionar en forma aislada. Se comenzó un estudio con financiación de MnH en el 2005 para inspeccionar humedales periféricos alrededor del PNK que tienen un alto valor para aves acuáticas tanto migratorias como residentes. El PNK está totalmente protegido debido a su rol como un vasto territorio de paso, para mudar de plumas y pasar las noches, así como para proveer sitios para que muchas especies de aves encuentren alimentos. Sin embargo, como su área es de solo 29 km², las aves acuáticas tienen que conseguir la comida que requieren en gran parte de hábitats acuáticos dispersos por la región.

Muchos de estos humedales tienen gran valor en cuanto a su conservación para varias especies de aves acuáticas migratorias y residentes. Durante el estudio, se registró un total de 76 especies de aves acuáticas en el PNK, en tanto que se observaron 94 especies en humedales periféricos.

El estudio indica que debería protegerse el ecosistema como un todo que comprende el parque nacional y los humedales periféricos, si se quiere lograr la supervivencia a largo plazo de las aves acuáticas del área. Por ejemplo, durante el 2006, cuando se dio una larga sequía en el área, se observaron mayores cantidades y más especies de aves acuáticas en muchos de estos humedales periféricos. Sin embargo, toda una serie de amenazas afectan a estos humedales periféricos incluyendo cultivo de peces, transformación a tierra, extracción de agua para irrigación, invasión de jacintos de agua, derrames de pesticidas, residuos de fábricas y caza de aves. Se recomienda que se mitiguen estas amenazas por medio de un enfoque participativo en la conservación.

Monitoreo de la biodiversidad

Aunque en el PNK ya se estaba dando algún monitoreo ecológico, el proyecto MnH ayudó a llenar vacíos en el monitoreo que se habían puesto de manifiesto en la evaluación inicial. Un estudio que financió el MnH diseñó un programa para monitoreo ecológico del parque y sus alrededores que se está aplicando ahora (Verma, 2005). Los objetivos de este programa de monitoreo son:

- Monitorear tendencias en la población de la comunidad de aves de rapiña –los principales depredadores de aves– como indicador de la salud ecosistémica
- Monitorear la composición y tendencias de población en la 'zona de las garzas'
- Observar humedales periféricos alrededor del PNK para determinar la diversidad de la fauna de aves y evaluar el rol de los humedales periféricos para aves migratorias y residentes, en especial aves acuáticas.

El informe sobre el monitoreo que elaboró el proyecto MnH ofrece datos de base y sugerencias para protocolos de monitoreos futuros.

Medios de vida y población local

De acuerdo con lo que estableció la *Wildlife (Protection) Act* de 1972, el pastoreo de ganado dentro del PNK quedó prohibido en 1982 cuando el área recibió la categoría de parque nacional. Hubo oposición violenta a la prohibición y perdieron la vida siete pobladores. Se les negó el acceso al parque a quienes vivían alrededor del mismo y se clausuraron las entradas a lo largo del muro límite. Esto condujo a la alienación de las personas tanto del parque como de su administración.

Por esta razón, en años recientes el manejo ha tenido como uno de sus puntos focales principales desarrollar relaciones con los lugareños e incrementar las opciones en cuanto a medios de vida. El proyecto MnH incluyó de manera concreta a grupos de actores en el proceso de evaluación y realizó un proyecto de investigación para analizar cómo compartir beneficios entre el parque y los lugareños (Bhatt, 2005).

Historias del campo: Un proyecto innovador que comparte recursos

El estudio de Bhatt (2005) ilustró el beneficio de programas que buscan mejorar los medios de vida locales. La legislación del país no permite el uso de recursos procedentes de áreas protegidas. Sin embargo, muchos pobladores locales creen que el uso de los recursos del parque es su derecho por tradición. En Keoladeo, el área protegida en la que se impide el uso de recursos fue antes propiedad privada del Maharajá y estuvo abierta a los lugareños como tierras de pastoreo a cambio de un pago nominal. Sin embargo, un reciente proyecto innovador y participativo que pretendió controlar una especie invasora ha permitido que la comunidad local tenga acceso para obtener de nuevo ciertos beneficios del parque.

Prosopis juliflora es un arbusto siempre verde nativo de Suramérica. Crece muy rápido, fija nitrógeno y tolera condiciones áridas. Desde que se introdujo en el parque, este arbusto ha amenazado el frágil ecosistema del PNK al disminuir sus características de humedal.

Los Comités de Eco-desarrollo (CED) en quince pueblos alrededor del PNK han venido ayudando a los administradores del parque a controlar el arbusto. Cada familia ha reservado una parcela de 10x100 metros y se le ha pedido que elimine de raíz los arbustos de Prosopis juliflora incluyendo plantones y retoños de raíces. Se les permitió a los lugareños extraer ese material para que lo utilizaran sin costo alguno. Hasta finales de junio del 2007, un total de 1.378 personas pertenecientes a 338 familias trabajando bajo los CED se ofrecieron a ayudar a la administración del parque y obtuvieron recursos del mismo.

El PNK es un destino turístico popular, tanto nacional como internacional. El sitio provee medios de vida a una gran cantidad de guías y conductores de rikshas, hoteleros y operadores de tours. El parque puede recibir hasta 4.000 visitantes diarios los días festivos, pero la cantidad de turistas fluctúa mucho dependiendo de la época del año y de la condición del humedal. Como el PNK es muy visitado, tiene que haber un sistema efectivo de manejo turístico y de interpretación del parque. De vez en cuando, la administración del área protegida ofrece capacitación en identificación de aves y valores del PNK a guías y conductores de rikshas, lo cual les permite ganar más dinero. Sin embargo, el área protegida continuamente carece de apoyo financiero para llevar a cabo capacitaciones regulares y variadas. Como parte del proyecto MnH, se realizó una evaluación de necesidades de capacitación y se les dio capacitación a guías y conductores de rikshas en mejora de destrezas de comunicación, identificación de flora y fauna y manejo turístico. También se identificaron necesidades de capacitación para personal del departamento forestal, y se ofrecieron posteriormente cursos para capacitar en técnicas de comunicación, educación en destrezas de la vida y manejo turístico.

Resultados e impactos

La necesidad de suficiente agua para sustentar la ecología de humedal de Keoladeo es sin duda el asunto más urgente con el que se enfrenta la administración del parque. Sin el agua, los valores esenciales del parque se pierden: el hábitat del humedal y la biodiversidad asociada disminuyen, la ecología del área cambia a medida que especies invasoras y matorrales predominan, el agua subterránea a disposición de la comunidad local merma, y el número de turistas con los beneficios económicos relacionados para la comunidad local se reduce.

Si bien el proyecto MnH no pudo abordar los temas a largo plazo para el PNK debido a los problemas con las fuentes de agua río arriba, el estudio que se realizó para determinar los niveles óptimos de agua, analizar aspectos relacionados con la descarga de agua y poner de relieve posibles respuestas ante la crisis de agua ha proporcionado información básica importante. De igual modo, el proyecto ha ayudado a proporcionar datos sobre la calidad del agua y el desarrollo de un enfoque paisajístico en cuanto a la conservación de humedales en el área del PNK.

El futuro

La 'crisis de agua' del PNK ha puesto de relieve la necesidad de una planificación integrada del manejo en un contexto regional. Los procesos de monitoreo de humedales periféricos y la intervención de manejo comenzada bajo el proyecto deben mantenerse, y se debe abordar en el manejo del PNK las necesidades de conservación de los humedales periféricos.

Historias del campo: Vincular la investigación ecológica con las necesidades comunitarias

Los años recientes de sequía en Rajasthan causaron un gran daño a los lugareños que trabajaban como guías turísticos y conductores de rikshas en el PNK. La escasez de agua en el parque condujo a la disminución de aves y en consecuencia a menor cantidad de turistas. Muchos humedales con agua en los pueblos ahora se han convertido en refugio para aves. La investigación de humedales periféricos recomendó que en el caso de que les interesara a los lugareños, podían desarrollar esos humedales para convertirlos en lugares turísticos y con ello beneficiarse de los ingresos por el turismo. La posibilidad de desarrollar hospedaje comunitario, lo cual podría ofrecer a los turistas una experiencia de convivencia, y también generar ingresos para la comunidad local se discutió con la comunidad local, y sus miembros se mostraron entusiastas con las ideas. Ideas innovadoras como estas deben irse desarrollando para asegurar que un año malo no eche a perder las condiciones de personas que dependen económicamente del turismo.

Referencias y fuentes

Bhatt, S. 2005. *Opportunities and Limitations for Benefit Sharing in Select World Heritage Sites*, India, EoH Project, WII, India.

Singh, R. 2005. *Water Quality Assessment in and around Keoladeo National Park, Bharatpur, Rajasthan*; Technical Report 9, EoH Project, WII, India.

Verma, A. 2005. *Ecological monitoring in Keoladeo National Park and its environs for enhancing management effectiveness*, Technical Report 10, EoH Project, WII, India.

WII. 2003. *Initial Management Effectiveness Evaluation Report: Keoladeo National Park, Bharatpur*, EoH Project, WII, India.

WII. 2007. *Final Management Effectiveness Evaluation Report: Keoladeo National Park, Bharatpur*, EoH Project, WII, India.

Parque Nacional Sangay, Ecuador

Perfil del parque

Sangay fue declarado Parque Nacional en 1979 dentro del marco de la primera Estrategia Nacional de Conservación del Sistema de Áreas Protegidas de Ecuador. Su medio millón de hectáreas en la región oriental de la cordillera de los Andes protege un abanico de ecosistemas, desde bosques tropicales al pie de monte a 900 metros, pasando por bosques de neblina y páramos, hasta volcanes de nieve perpetua a más de 5.000 metros. Esta diversidad de ecosistemas contribuyó a que el área descrita se incorporara a la lista de sitios de Patrimonio Mundial en 1983.

El parque alberga unas 140 especies de anfibios, reptiles y mamíferos, y 343 especies de aves. Su aislamiento brinda protección a especies amenazadas tales como el oso de anteojos (*Tremarctos ornatus*), el tapir de montaña (*Tapirus pinchaque*) y el cóndor de los Andes (*Vultur gryphus*). El ecosistema del Sangay también tiene gran importancia por sus funciones hidrológicas y el potencial de retención de carbono en sus suelos.

Sangay es una fuente importante de recursos naturales para las comunidades vecinas. Dentro del parque hay pocos asentamientos, en particular en el sur, pero sí hay unas 130 comunidades indígenas (Quichuas-Puruháes en el noroeste y el área central, Quichuas-Cañaris en el sur y el suroeste, y Shuar en el sur y sureste), y campesinos mestizos que viven en las zonas de amortiguación. Esta diversidad étnica se refleja en la gama de conocimientos tradicionales tales como historias, leyendas, mitos y prácticas tradicionales asociadas con el parque. Las poblaciones de la zona de amortiguación practican sobre todo una economía de subsistencia basada en acceso y utilización de recursos naturales locales.

Manejo del parque

El Parque Nacional Sangay (PNS) lo administra el gobierno de Ecuador bajo el Ministerio del Medio Ambiente y lo regula la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (1981) y la Ley de Gestión Ambiental (1999). El manejo del parque se divide en tres regiones administrativas: la zona alta de la región andina con base en Riobamba, la zona baja de la región amazónica con base en Macas y la zona sur basada en Azogues.

El concepto de efectividad de manejo no es nuevo para los administradores del PNS, en la última década se han realizado cuatro evaluaciones:

- La primera se realizó como parte de un proceso que condujo a la preparación del plan de manejo de 1998.
- En la década de 1990 se realizó una evaluación utilizando la metodología de De Faria (1993).



© Marc Hockings

Parque Nacional Sangay, Ecuador

- En 1999, el Ministerio del Medio Ambiente de Ecuador, con el apoyo del proyecto GEF, evaluó el manejo del sistema nacional de áreas protegidas y estableció una línea base para referencia futura utilizando una modificación de la metodología de De Faria.
- En 2002, la Fundación Natura evaluó la efectividad del manejo del parque como parte de la Cartera de Bosques Tropicales WWF-DGIS, usando una metodología adaptada de la metodología de WWF-CATIE (Cifuentes, et al., 2000, la cual se elaboró a partir de la metodología de De Faria).

Si bien tres de estos estudios aplicaron básicamente la misma metodología, resulta difícil comparar los resultados. Las fuentes de información también variaron considerablemente. En la segunda y tercera evaluación, toda la información provino de la administración y personal del parque. Para la evaluación del 2002, participaron otros actores, incluyendo líderes comunitarios, la administración del parque, la Dirección de Biodiversidad y Áreas Protegidas, Distritos Forestales, así como personal que trabajaba con ONG en el área. La principal deficiencia en todas estas evaluaciones fue que no se tomaron medidas para aplicar sus recomendaciones. La última evaluación (2002) pide el uso de una metodología estándar que permita comparaciones con otros sitios de Patrimonio Mundial. Esto facilitaría un mejor monitoreo, evaluación y reporte del estatus de conservación ante la *Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Natural y Cultural*.

Proceso de Mejorando nuestra Herencia

El proyecto MnH en Sangay lo coordinaron el Ministerio del Ambiente, Fundación Natura, EcoCiencia y UICN, trabajando con una amplia gama de organizaciones internacionales, públicas y privadas. La implementación comenzó con dos talleres que organizaron las oficinas de la UICN para Mesoamérica (UICN-ORMA) y Sudamérica (UICN-SUR). El primer taller presentó el proyecto, capacitó a actores clave del PNS acerca del Marco de Evaluación de la Efectividad del Manejo de la CMAP y revisó los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores. Al taller asistieron veinticinco personas en representación de diferentes instituciones (gobierno, ONG, comunidades y grupos indígenas entre

otros). El taller definió el proceso de implementación del proyecto e identificó áreas de la caja de herramientas de MnH en las que había información suficiente para realizar una evaluación, y los elementos con poca o ninguna información. Los participantes también acordaron una lista de principios de trabajo para el proyecto:

- Compromiso con la conservación del PNS y sus áreas de influencia
- El proceso de implementación será transparente y confiable
- El proceso promoverá la equidad social
- El proceso será permanente y participativo
- Durante el proceso habrá coordinación interinstitucional, sinergia y consenso
- Habrá reciprocidad y respeto en el uso de la información.

Se nombró a dos grupos para dirigir la implementación del proyecto:

- Un comité consultivo, con representantes de todas las instituciones directamente relacionadas con el PNS estaba responsable por la aprobación del plan de trabajo del proyecto, definir e implementar políticas, supervisar al comité operativo y revisar los informes de avances.
- Un equipo local, con representantes de Fundación Natura y EcoCiencia estaba responsable de realizar el trabajo de evaluación.

Historias del campo: Aprender a trabajar juntos

La principal debilidad detectada durante el primer taller del proyecto fue la falta de experiencia entre las instituciones representadas en cuanto a cooperar como equipo. Todos los participantes estaban comprometidos con el parque y preocupados por el futuro del PNS, pero nunca habían intentado trabajar juntos hacia una meta común. Durante el taller se enfatizó este aspecto y en todas las sesiones se fomentó el desarrollo del equipo. Al final del taller, aunque estas barreras no se habían superado en su totalidad, sí se había avanzado de manera significativa y el grupo incluso acordó un lema conjunto para el proyecto: Juntos por el Parque Nacional Sangay.

La tarea del equipo local consistió en la elaboración del borrador de una evaluación antes del segundo taller, con la idea de concentrarse en proporcionar asistencia técnica en cuanto a realizar la evaluación inicial del MnH. Los participantes trabajaron en grupos pequeños para revisar el avance, identificar necesidades adicionales de información y la ubicación y disponibilidad de datos, y analizar vacíos en la información. La evaluación inicial se preparó en agosto del 2002 (Bajaña et al., 2002); sin embargo, este informe recurrió en gran parte a datos de la anterior evaluación del 2002 utilizando la metodología WWF/CATIE y el comentario textual sobre los otros componentes del sistema de evaluación de MnH en el que el equipo de evaluación había identificado vacíos en la información. Estos vacíos (ver ejemplos en el recuadro abajo) en la disponibilidad y calidad de la información referente al manejo del PNS

constituyeron la base para el desarrollo de procesos de monitoreo y evaluación para todo el resto del proyecto MnH. En el 2005 se preparó una evaluación inicial revisada utilizando todas las herramientas de la caja de herramientas de MnH, y se abordó muchas de las vacíos identificados en el primer borrador.

Vacíos identificados en la evaluación inicial

Contexto:

- Los inventarios biológicos son incompletos.
- Los objetivos del manejo no han sido identificados.
- No existe información sistematizada sobre la diversidad cultural y étnica del sitio
- Sólo está disponible información mínima sobre la arqueología del PNS.
- Sólo se han realizado unos pocos estudios sobre servicios ambientales que provee el sitio.
- No existe información sistematizada sobre el apoyo financiero que han provisto el gobierno y ONG internacionales para el área protegida.

Planificación:

- El plan de manejo no identifica actividades y tareas prioritarias y no está actualizado.
- No existen nexos directos entre el plan de manejo, los planes operativos anuales, y los planes mensuales de parte del Ministerio del Ambiente.
- No hay información disponible sobre los criterios o la metodología utilizados para la zonificación del manejo en el parque, lo cual limita su aplicación y utilidad.
- Es incompleta la información acerca de la tenencia de la tierra dentro del parque y no existe una estrategia para resolver conflictos por la tenencia de la tierra.

Insumos:

- No se dispone de información acerca de los insumos que se requieren para un manejo adecuado del parque.
- No existe un presupuesto para el manejo del sitio.
- La información financiera está dispersa y no está disponible para los administradores del parque.

Proceso:

- No se han definido mecanismos para cumplir con las recomendaciones procedentes de la evaluación del manejo que se realizó en el 2002.
- No se ha diseñado una estrategia para establecer alianzas con socios estratégicos.

Productos:

- El plan de manejo no incluye herramientas (indicadores, hitos, etc.) que permitan el monitoreo de actividades.
- No hay información sistematizada de actividades en los planes operativos anuales y no hay registros de actividades realizadas en años anteriores, lo cual impide la comparación y análisis del desempeño anterior.

Resultados:

- No se han identificado los objetivos del manejo ni los mecanismos para monitoreo y evaluación acerca de su estado de conservación.
- La información recopilada por el programa de monitoreo socio-económico para el PNS consiste en información inicial básica; no identifica herramientas para monitorear elementos o indicadores claves para evaluar el manejo del parque.

Implementación

El proceso de evaluación del MnH reunió en una forma nueva a los muchos actores involucrados en el manejo del parque. Varias ONG, agencias del gobierno y organizaciones comunitarias que nunca antes habían trabajado juntos cooperaron para realizar la evaluación. Este nuevo enfoque se mantuvo hasta finalizar el plan de manejo y otras actividades para el parque. Los socios elaboraron programas conjuntos de trabajo con la participación de cinco agencias gubernamentales y ONG, con financiación proveniente de diversas fuentes internas y de proyectos además del MnH. De esta manera los cambios en el manejo del parque durante los siete años de vida del proyecto del MnH no son resultado de las actividades de un proyecto, sino más bien de una serie de iniciativas conjuntas desarrolladas bajo este enfoque de cooperación. Estas iniciativas conjuntas deberían ayudar a mantener la meta general del proyecto acordada en el primer taller del MnH: promover un enfoque de manejo eficiente y capaz de adaptarse para el PNS como un sitio del Patrimonio Mundial mediante la incorporación de herramientas de monitoreo y evaluación que permitan mejoras en el manejo del parque.

Resultados

La segunda evaluación, completada en agosto del 2007 (Ministerio del Ambiente, 2007), fue un documento muy diferente al informe de la evaluación inicial realizada en el 2002. Reflejó los muchos proyectos comenzados en el PNS



Taller para analizar la efectividad del manejo en el Parque Nacional Sangay, Ecuador.

© Marc Hockings

después de la identificación de los vacíos en la información, del manejo su planificación y su evaluación, todo ello identificado en la primera evaluación.

El formato de la segunda evaluación utiliza una serie de herramientas adaptadas sobre todo a partir de la caja de herramientas del MnH, pero también de varias metodologías aliadas, y de elementos específicos de la metodología del Plan de Acción de Conservación (PAC) de The Nature Conservancy. Se aplicaron juntos para conformar una línea base comprensiva para monitoreo y evaluación futuros del PNS. La evaluación refleja el mayor avance logrado en el sitio en los últimos años en cuanto a desarrollar sistemas más efectivos de manejo, monitoreo y evaluación.

Entre los elementos principales de la evaluación están:

- **Valores del sitio vinculados a objetivos de manejo:** En el 2003, como parte del proyecto MnH, se realizó un estudio para desarrollar objetivos de manejo para el parque con base en la metodología PAC de TNC (la inspiración detrás de la herramienta 1 de MnH) (Ministerio del Ambiente, 2004). Los objetivos que se elaboraron consideraban tanto la conservación como el uso sostenible de los recursos naturales en base a factores biológicos y ecológicos. El análisis también incluyó los valores socioeconómicos y culturales del área protegida. El proceso se dio con una serie de actores incluyendo guardaparques, administradores, municipalidades, representantes comunitarios y organizaciones de apoyo como Fundación Natura, EcoCiencia, el Fondo Ambiental Nacional y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). El cuadro 4.1 más abajo incluye la lista de los ocho valores identificados en el proceso. El documento de la segunda evaluación muestra cómo estos valores están representados dentro de los doce objetivos específicos del parque y cómo se relacionan con los criterios debido a los cuales el parque fue propuesto como un sitio de Patrimonio Mundial.
- **Amenazas:** La segunda evaluación también incluye una evaluación comprensiva de las amenazas que enfrentan los valores recién definidos del parque. Las tres mayores amenazas para Sangay son la ganadería, la agricultura y el turismo incontrolado, y los dos valores más amenazados son el volcán Tungurahua y sitios sagrados/prohibidos.
- **Insumos:** Identificado en la evaluación inicial como un reto importante, la segunda evaluación incluye una validación tanto de las necesidades de personal como de fuentes presupuestarias/financiación. La evaluación constata niveles bastante buenos de capacitación del personal en general, pero hay mucho menos guardaparques contratados que lo que se requiere y su nivel de capacitación es insuficiente. La evaluación también toma nota del déficit presupuestario, en particular en la zona meridional del parque, que recibe menos financiación externa.
- **Procesos:** El propósito de la evaluación del proceso es que las áreas protegidas elaboren estándares básicos de desempeño en el manejo. En Sangay, la elaboración de estándares fue un proceso participativo que incluyó el involucramiento de personal del parque, de oficinas regionales, del área protegida y la Dirección de Biodiversidad y Áreas Protegidas del Ministerio del Ambiente, además de representantes de comunidades asociadas con el manejo del área, así como otros expertos externos que han trabajado en el parque. La calificación general indica que el manejo del parque es 'bueno' (en una escala de deficiente, regular, bueno y muy bueno).
- **Productos:** Se llevó a cabo una evaluación del nivel de implementación del plan de manejo utilizando categorías que se sugieren en la caja de herramientas de MnH para monitorear su implementación. La evaluación se realizó en tres zonas de manejo del parque. Los resultados generales mostraron avances en el 70% de las acciones en el plan de manejo.
- **Resultados:** Como se sugiere en la caja de herramientas de MnH, la evaluación de resultados en la segunda evaluación del PNS incluye dos secciones: primero, se evalúa la salud de la biodiversidad utilizando una adaptación de la metodología PAC de TNC, y segundo, se provee más información acerca de la evaluación de objetivos específicos de manejo, seguido de proyectos de investigación y monitoreo. Se utilizaron los resultados de una serie de

La elaboración de valores y objetivos para el parque ha sido un producto muy importante del proyecto MnH en Sangay. Con ellos se dispone del fundamento para evaluar la efectividad del manejo y son cruciales para la revisión constante del plan de manejo.

Cuadro 4.1: Principales valores del PNS

Biodiversidad	Oso y tapir andinos
Otros naturales	Bosques nativos amenazados ('Guarumal', 'Colepato', 'Llusin' y los cercanos a la carretera Guamote-Macas)
	Volcán Sangay
	Volcán Tungurahua
Culturales	Camino del Inca (Capaq Ñan)
	Sitios naturales sagrados o prohibidos
Financieros	Sistemas de lagos con potencial de visitas (Osogoche, Sardinayacu, Atillo, Culebrillas y Altar)
	Microcuencas que generan servicios ambientales identificados

proyectos emprendidos con la ayuda de MnH, así como de otros proyectos que llevaron a cabo la Fundación Natura y el Ministerio del Ambiente, para evaluar el logro de los objetivos de manejo de los proyectos del PNS, incluyendo un análisis del uso de la tierra y de la cobertura vegetal de la zona occidental alrededor de la carretera Guamate-Macas (Fundación Natura, 2004) y un estudio de línea base para obtener información hidrológica y biológica acerca de la microcuenca del río Osogoche con el fin de elaborar un método sencillo de monitoreo para uso de las comunidades locales. La evaluación de la salud de la biodiversidad se basó en información obtenida de programas de monitoreo desarrollados en el 2006 para recoger información sobre especies clave de fauna y flora, en especial, los amenazados oso de anteojos y tapir, y sobre actividades turísticas, sobre todo en la zona alta donde las visitas son más numerosas (p.e., los volcanes Sangay y Altar).

Impactos

Al igual que el desarrollo de iniciativas para manejo, monitoreo y evaluación en Sangay, el trabajo en efectividad del manejo condujo a una serie de beneficios adicionales para el parque, en particular en relación con su condición de Patrimonio Mundial.

Reportes de Patrimonio Mundial

La falta de información básica sobre el PNS identificada en la evaluación inicial puso de relieve los problemas que se enfrentaban al reportar sobre el estatus del sitio al Centro de Patrimonio Mundial. Se mencionó en el Segundo Informe de Evaluación de MnH que el Informe Periódico de la UNESCO para Sangay se completó con poca información básica y que los informes futuros recibirían mucha ayuda gracias al desarrollo de este informe. El informe sobre efectividad del manejo también proporcionó a UICN datos acerca de la situación del parque durante el Monitoreo Reactivo (ver recuadro).

Historias del campo: Proporcionar datos de base precisos para informes al Patrimonio Mundial

Cuando se incorporó a la lista de sitios de Patrimonio Mundial en 1983, el Parque Nacional Sangay (PNS) estaba pasando por un mínimo de intervención humana, y no se habían detectado amenazas significativas para su conservación. Sin embargo, en 1992 Sangay fue incorporado a la lista de Patrimonio Mundial en Peligro, sobre todo debido a la preocupación por los impactos derivados de la construcción de la carretera Guamate-Macas, que atraviesa un extremo del sitio de Patrimonio Mundial.

La elaboración de informes detallados de evaluación de MnH ayudó a la aplicación de recomendaciones que plantearon las misiones de UNESCO y UICN al PNS. La evaluación inicial revisada que se preparó en el 2005 fue un insumo clave para la misión conjunta de UNESCO y UICN para revisar la situación del sitio en la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro. Uno de los miembros de esta misión que había

realizado una serie de revisiones parecidas en sitios de Patrimonio Mundial en Peligro, indicó que el informe MnH ofreció un cuadro claro y comprensivo de las fortalezas y debilidades del manejo del parque, y que fue bien acogido por los miembros de la misión. Esta misión de revisión condujo a eliminar al Parque Nacional Sangay de la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro en la reunión del Comité de Patrimonio Mundial en el 2005.

Planificación del manejo

La evaluación inicial puso de relieve la necesidad de revisar a fondo el plan de manejo para tomar en cuenta un conjunto más amplio de valores, objetivos de manejo y amenazas. Se han elaborado diversos documentos de planificación con el propósito de actualizar el plan de manejo del parque. Primero, fue necesario identificar los objetivos de manejo que constituyen los puntos focales para las actividades en el plan. Una vez identificados, comenzó el proceso de planificación para crear el plan administrativo del parque que se complementó luego con un plan financiero. Todavía precisa elaborar una nueva herramienta de planificación del parque ya que la actual abarca sólo el período 2005-2007. Se utilizarán insumos de la segunda evaluación de efectividad del manejo para orientar el desarrollo del nuevo plan en el 2008. El proceso de planificación del manejo que se desarrolló en Sangay por medio del proyecto MnH lo han adoptado otras áreas protegidas en Ecuador como modelo para planificar.

Impactos más allá del parque

La elaboración de un marco para evaluar la efectividad del manejo para el PNS ha conducido al Ministerio del Ambiente y a otros actores a indicar su intención de expandir este análisis a todas las áreas protegidas en el país. Los avances en este parque y otros ayudarán a que Ecuador cumpla con las obligaciones acordadas en la 7ª Conferencia de las Partes del Convenio sobre la Diversidad Biológica así como con las recomendaciones que emanaron del Congreso Mundial de Parques en Durban con respecto a los esfuerzos nacionales para evaluar la efectividad del manejo de áreas protegidas.

Referencias y fuentes

Bajaña, F., Rivas, J., Sánchez, D. y Suárez, L. 2002. *Initial Evaluation Report of Sangay National Park as a World Heritage Site*. Ministerio del Ambiente, Fundación Natura, EcoCiencia y UICN-Sudamérica. Quito, Ecuador.

Cifuentes, M., Izurieta, A. y de Faria, H. 2000. *Measuring protected area management effectiveness*, WWF, GTZ y UICN, Tacuarembó, Costa Rica.

Courrau, J. 2002. *Internal EoH report: EoH Sangay Progress Review Report*, EoH project, University of Queensland, Australia.

de Faria, H. 1993. *Elaboración de un Procedimiento para medir la efectividad de manejo de áreas silvestres protegidas y su aplicación en dos áreas protegidas de Costa Rica*. Tesis Magister Scientiae. CATIE, Turrialba, Costa Rica, 91 p.

Fundación Natura. 2004. *Uso del suelo y cobertura vegetal 1:10000 de la vertiente oriental de la carretera Guamote Macas, en zona comprendida entre la laguna Negra y la población de Nueve de Octubre, Provincia de Morona Santiago*. Estudio realizado por Segarra, P., Espíndola, F., Almeida, A., Arias, A., Ministerio del Ambiente, Fundación Natura, Corporación EcoPar, Quito, Ecuador.

Ministerio del Ambiente .2004. *Objetos focales de manejo del Parque Nacional Sangay. Proyecto Mejorando Nuestra Herencia*: Ministerio del Ambiente, Fundación Natura, EcoCiencia y UICN-Sur. Preparado por: Bajaña, F. And Rivas, J. (Fundación Natura). Quito, Ecuador.

Ministerio del Ambiente .2007. *Second Report: Assessment on Management Effectiveness of Sangay National Park as A World Heritage Site*. Enhancing our Heritage Project: Ministerio del Ambiente, Natura Foundation, EcoCiencia, y UICN-Sur. Quito, Ecuador.

Rivas, J. 2002. Internal EoH report: Experience of undertaking management effectiveness monitoring and reporting in Sangay National Park (Ecuador) and the role of the EoH project, experience to date; Proyecto Sangay, Fundación Natura, Quito, Ecuador.

Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda

Perfil del parque

El Parque Nacional Impenetrable Bwindi (PNIB) abarca 33.092 ha en el sur de Uganda dentro de la zona ecológica Albertine Rift. El parque es accidentado y montañoso; más de la mitad del mismo se sitúa por encima de los 2.000 metros. La rara vegetación afro montana del parque constituye uno de los hábitats más ricos en África Oriental para aves, mariposas (más de 300 especies), árboles y mamíferos; los últimos incluyen chimpancés y la mitad de los gorilas de montaña (*Gorilla beringei beringei*) del mundo que todavía quedan. Algunos sectores del bosque han estado protegidos desde la década de 1930. El Parque Nacional fue declarado como tal en 1991 e inscrito en la lista de Patrimonio Mundial en 1994 como un sitio de valor universal excepcional para la diversidad biológica y conservación de especies amenazadas (criterio x) y como un área de extraordinaria belleza natural (criterio vii). El PNIB no es un sistema prístino y una buena parte del bosque se ha visto perturbada por la tala y otras actividades. Más de 100.000 personas viven en las áreas inmediatamente circundantes al parque con una densidad de más de 300 personas/km². Los bordes del parque en general están marcados con delimitaciones abruptas y cambios a tierras de cultivo. Lo empinado del paisaje hace que las áreas sin vegetación sean muy proclives a la erosión.

El PNIB lo administra la *Uganda Wildlife Authority (UWA)* con el propósito primordial de conservar los bosques montanos y las poblaciones de vida silvestre asociadas con ellos, en particular los gorilas. Todas las otras funciones, incluyendo turismo –que se centra de forma casi exclusiva en observación de gorilas– son secundarias. El turismo, sin embargo, constituye una fuente principal de ingresos para el PNIB y la UWA, y el 20% de los beneficios del parque por el pago de ingreso se traslada a los gobiernos locales del distrito dentro del cual el parque contribuye a satisfacer las necesidades sociales y económicas básicas de la población local. El parque es el sitio de uno de los primeros fondos fiduciarios de conservación en África, creado para sustentar tanto el manejo del parque como el desarrollo de la comunidad local. El *Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust (MBIFCT)* se estableció a mediados de la década de 1990 con una donación de US\$4 millones, que ha alcanzado ya los US\$7 millones para 1996. Las comunidades locales tienen mucho que decir en cuanto a la distribución de los beneficios del MBIFCT y muchos proyectos comunitarios, como escuelas y centros de salud, han recibido apoyo económico.



© Marc Hockings

Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda.

Manejo del parque

El Parque Nacional Impenetrable Bwindi (PNIB) lo administra la *Uganda Wildlife Authority* (UWA) sobre todo: 'Para salvaguardar la biodiversidad e integridad de los procesos físicos y ecológicos del PNIB a perpetuidad para el bienestar de la salud, disfrute e inspiración de las generaciones actuales y futuras'.

El manejo del parque gira en torno a cuatro actividades que incluyen:

- *Programas de investigación y monitoreo*: destinados a asegurar el bienestar de los gorilas y de otros animales, a la salud del ecosistema (p.e. control de incendios), uso de recursos por parte de las comunidades y mitigación de impactos que tienen las incursiones de animales silvestres en las cosechas.
- *Programas comunitarios y de desarrollo*: por medio del logro de la meta de conservación del parque a largo plazo gracias a tomar en cuenta la participación y apoyo comunitarios en el manejo del parque y de sus recursos por medio de cuatro programas separados. Estos incluyen control de incursiones en cosechas, compartir beneficios (el 20% de los ingresos del parque generados con el pago de entrada se dedica a satisfacer las necesidades sociales y económicas básicas de la población local), educación en conservación y un programa de uso múltiple (el 20% del área del parque se ha reservado para uso sostenible de recursos).
- *Programa de desarrollo del turismo*: que busca desarrollar e implementar turismo controlado en torno a los gorilas y diversificación de actividades turísticas para disminuir la dependencia de los gorilas y aumentar los ingresos. Entre las actividades se cuentan una red de senderos turísticos para eco-turismo en las zonas turísticas del parque, además de otra infraestructura para abordar las necesidades del personal y de los turistas, y mejorar la publicidad y el mercadeo de atracciones turísticas en el PNIB. En la actualidad el 99% de los ingresos del PNIB provienen del rastreo de gorilas.
- *Protección y manejo de los recursos*: por medio del logro de protección mediante hacer cumplir la ley.

Los principales socios de la UWA en el PNIB son las comunidades locales y las autoridades distritales, los gobiernos de Ruanda y del Congo (el parque es fronterizo con el Congo

y muy cercano a Ruanda, y ambos países tienen poblaciones de gorilas), y ONG incluyendo el *Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust* (MBIFCI), CARE, y el Instituto de Conservación de Bosques Tropicales (ITFC).

Proceso de Mejorando nuestra Herencia

Después de una visita en el terreno y de asistir a un taller de cinco días, en julio del 2001, en el que se presentó el proyecto MnH a representantes de todos los sitios del proyecto, UWA identificó el siguiente grupo de implementación del sitio: John Makombo, en ese momento Encargado Principal del PNIB, Alastair McNeilage, Director del ITFC y Ghad Mugiri, en ese entonces Encargado de Investigación y Monitoreo del PNIB y más adelante Encargado Principal del PNIB, con ayuda adicional de parte del Coordinador de Monitoreo e Investigación de la UWA y del Coordinador de Planificación y Evaluación de Impacto Ambiental de la UWA. Se acordó que el socio principal del sitio sería el ITFC, pero que otros socios importantes involucrados en la implementación serían CARE, MBIFCI, IGCP, la Institución de Áreas Protegidas Comunitarias (CPI) en representación de comunidades vecinas, representantes de Turismo Comunitario, instituciones académicas y conservacionistas.

En agosto del 2001 se realizó un taller en Bwindi con todo el personal relevante del parque para presentar el proyecto y las herramientas de la caja de herramientas del MnH. Un segundo taller se realizó en setiembre del 2001, con la asistencia de ONG que estaban trabajando en Bwindi y sus alrededores (p.e. ITFC, CARE y miembros del Proyecto Internacional de Conservación de los Gorilas) para trazar una evaluación.

En agosto del 2002 se publicó un Informe de Evaluación Inicial de la Efectividad del Manejo en el PNIB (Uganda Wildlife Authority, 2002), seguido de un taller con actores para analizar el documento de la evaluación. Antes de este taller, todo el personal del parque recibió un curso de refrescamiento de tres meses, entre setiembre del 2001 y julio del 2002, acerca de principios básicos de conservación de recursos naturales y ética, incluyendo monitoreo y evaluación. En esa misma época, se instaló en Bwindi el Sistema de Información del Manejo (MIST) de la UWA desarrollado para fines de monitoreo de la efectividad del manejo, entre otros, y el personal fue capacitado en su uso y mantenimiento.

Luego de conversaciones acerca del informe con Moses Mapesa (por entonces Director del Operaciones de Campo para la UWA y en la actualidad Director de la UWA) en enero del 2003, se realizó una segunda evaluación en mayo del 2003 (Uganda Wildlife Authority, 2003). Esta segunda evaluación enfatizó en la participación de socios locales en el proceso y se invitó a un taller a comunidades locales, para asegurar los insumos a la evaluación misma y claridad en cuanto a cómo se iban a utilizar los resultados de la evaluación por parte de la UWA.

La evaluación inicial documentó el esfuerzo hecho para reestructurar el manejo del PNIB en años recientes, es



© Marc Hockings

El turismo de gorilas es la principal fuente de ingresos del Parque Nacional Impenetrable Bwindi, Uganda.

decir, un nivel de manejo de personal rector bien capacitado, monitoreo de todo el sistema del MIST, y buenas relaciones comunitarias. La evaluación, sin embargo, puso de manifiesto algunas áreas que necesitaban mejoras para que se pudiera lograr el mejor manejo posible del PNIB, incluyendo la necesidad de resolver el aspecto de información insuficiente acerca de recursos biológicos y dinámicas del parque, niveles insuficientes de personal e infraestructura y niveles bajos de capacitación de personal en niveles menos altos. El informe concluyó que *'con o sin UNESCO/ el proyecto MnH debemos evaluarnos a nosotros mismos'* y presentó algunas acciones recomendadas para los años siguientes.

En el período subsiguiente el personal de la UWA comenzó la elaboración de una herramienta de evaluación para determinar si la cantidad de personal, su formación y la estructura y equipo del parque eran adecuados, herramienta que ha sido incorporado a la caja de herramientas de MnH. Se han utilizado la estructura del sistema de evaluación de la efectividad del manejo de MnH y los resultados de las evaluaciones para ayudar a estructurar la discusión en las reuniones anuales de encargados principales de la UWA.

El último taller de evaluación se realizó en el 2007, con un nuevo Encargado Principal, Asa Kule, a cargo del parque, pero con la participación del Encargado Principal previo, Ghad Mugiri. La participación de personal con experiencia previa en las evaluaciones en Bwindi puso de relieve la necesidad de una capacitación continua y de desarrollo de capacidades entre el personal para aportarles el conocimiento y las destrezas necesarias para realizar una evaluación. No se puede asumir que sólo una caja de herramientas alcanzará para que personal nuevo aplique la metodología.

Implementación

Un componente clave del proyecto MnH fue apoyar un mejor manejo de los sitios a partir de necesidades identificadas por medio del proceso de evaluación de la efecti-

vidad del manejo. Una evaluación sin ninguna acción de seguimiento tiene una utilidad limitada para los administradores de un sitio y muy pronto irá disminuyendo su disposición de dedicar tiempo y recursos al proceso de evaluación. Los ejemplos que se dan luego ilustran cómo se puede utilizar una evaluación para identificar acciones específicas que conducirán a mejoras en el manejo.

El turismo basado en los gorilas constituye una fuente importante de ingresos para Bwindi, la UWA y la población local. Sin embargo, la dirección del parque y el ITFC con sede en Bwindi reconocen la necesidad de conocimientos y evaluación de una serie más amplia de especies e interacciones. Por eso el proyecto MnH ha proporcionado fondos para ayudar a actualizar mapas de la vegetación, evaluar especies endémicas –en especial plantas y animales menos conocidos, investigación sobre la sostenibilidad de cosechas de productos locales no maderables del bosque y sistemas de evaluación que monitoreen dichas cosechas, y evaluar métodos para minimizar la incursiones de animales salvajes en cultivos, incluyendo la investigación y prueba de nuevos métodos y medios disuasivos.

Uno de los temas puestos de relieve en la evaluación inicial fue que la información acerca del uso de productos forestales no maderables (NTFP) era escasa y se requería más investigación. En respuesta, la UWA y personal del ITFC convocaron ocho reuniones comunitarias de consulta, que condujeron a recomendaciones de que se revisara el programa de monitoreo y se actualizaran los memorándums de entendimiento (MoUs) acerca del uso de recursos en el parque. Cuatro grupos de pueblos indígenas (los Batwa) participaron en esta revisión. Esto fue un paso significativo ya que los Batwa no habían participado en el programa con anterioridad, y las discusiones pusieron en evidencia que los recursos a los que querían tener acceso diferían de los de otros grupos comunitarios, incluyendo ñames silvestres, miel silvestre y plantas medicinales. Las reuniones confirmaron que seguía siendo alta la demanda de recursos forestales y que era importante un monitoreo continuo. De este modo el ITFC está elaborando programas de monitoreo para tres especies de plantas (*Ocotea usambarensis*, *Rytigynia kigeziensis* y *Loeseneriella apocynoides*) que se utilizan para medicina y como material para artesanía. El monitoreo (parcelas permanentes monitoreadas cada año) de estas tres plantas está continuando con la creación de niveles sostenibles de cosecha (Bitariho et al., 2006). También se están monitoreando y se han definido cuotas/cantidades cosechables de nuevos recursos de plantas (*Dioscorea minutiflora*, *Dioscorea astericus* y *Prunus africana*). Se han completado once borradores de MoUs que incorporan las necesidades de los pueblos indígenas.

Otro tema de igual importancia que se relaciona de manera directa con el manejo del parque y la relación entre el parque y las comunidades locales que se destacó en la primera evaluación fue la necesidad de abordar con más efectividad las incursiones de animales en cultivos, incluyendo elefantes y gorilas procedentes del parque. El proyecto MnH ayudó a financiar pruebas en el terreno de disuasorios y tours de estudio para observar prácticas

en otras partes de África. Las actividades se realizaron en colaboración con ITFC y CARE para identificar estrategias potenciales para control de nuevos animales problemáticos, tanto en el contexto del manejo de la nueva zona de amortiguación en Nkuringo, como en tres posibles sitios alrededor de Bwindi. En el 2002-2003, el ITFC realizó visitas iniciales del sitio en Nkuringo en relación con el desarrollo de un sistema de monitoreo para niveles de incursiones a cultivos, para establecer una línea base y hacer posible la evaluación en el curso del tiempo de la efectividad de nuevas intervenciones. Cercas vivas como disuasorio para animales problemáticos pasaron de ensayos en un proyecto piloto a la implementación por parte de la UWA. Se establecieron en el área de Kanungu unos 33 km de cerca de espinas de Mauritius, y se planificó plantar más. Con todo, afrontar el problema de elefantes y gorilas que incursionan en cultivos siguió siendo un desafío. Así que, en la fase 3 del proyecto, MnH financió un tour de estudio a Kenya, donde se ha utilizado una solución de chiles rojos como disuasorio efectivo. Luego del tour de estudio, se establecieron cuatro parcelas piloto de pimientos rojos en la parte meridional del parque (Rushaga) para disuadir la incursión a cultivos. Para el 2007, los chiles ya habían madurado y resultaron efectivos en cuanto a controlar a elefantes. Ya ha comenzado la extensión del chile rojo y continuará más allá de la vida del proyecto; también se han iniciado planes para emplear la misma estrategia en Ruhija para controlar a los elefantes. La utilización de *Artemisia* como una forma de controlar gorilas problemáticos fue reportado como un éxito en Nkuringo con más de veinte agricultores que han plantado el cultivo. En Nkuringo se está plantando sin cesar la cerca Mauritius para controlar los desplazamientos de los gorilas.

En la revisión de la primera fase del proyecto MnH en el Congreso Mundial de Parques en Durban (al que asistieron representantes de todos los sitios que participan en el proyecto) todos los sitios sin excepción pidieron que se crearan más nexos entre los sitios regionales de Patrimonio Mundial. En consecuencia, el proyecto MnH financió dos tours de estudio en África Oriental con personal del PNIB y la UWA quienes visitaron Serengeti en el 2006, y el personal de Serengeti visitó Bwindi en el 2007. El enfoque del viaje del 2006 fue que la UWA prestara atención especial al Centro de Visitantes de Serengeti, dado que existen planes para crear en Bwindi un centro de visitantes. El viaje condujo a varias recomendaciones importantes para planificar el centro de visitantes (ver recuadro).

Recomendaciones/lecciones aprendidas del tour de estudio en relación al centro de visitantes del PNIB

- Se requiere establecer desde el principio un plan de monitoreo y evaluación para el centro de visitantes de Bwindi.
- Las instalaciones del centro de visitantes deberían ser planificadas pensando en la proyección de visitas futuras a partir de las temporadas altas.

- El diseño del centro de visitantes debe tomar en cuenta las necesidades de las personas discapacitadas, p.e., servicios sanitarios adecuados y acceso con sillas de ruedas.
- Se pueden instalar en el centro de visitantes sonidos electrónicos de elefantes y gorilas.
- Un plan de mantenimiento para el centro de visitantes debería estar disponible desde un principio.
- El proceso de planificación e implementación del centro de visitantes requiere un enfoque participativo.
- Materiales interpretativos deben ser elaborados tomando en cuenta las principales nacionalidades que visitan el PNIB. De igual modo, el personal relevante del parque debería ser formado para poder trabajar en varias lenguas.
- Alojamiento y otras instalaciones en Nkwenda y Buhoma deberían ser revisados y mantener los mismos buenos estándares que el centro de visitantes planeado.
- Todas las actividades turísticas dentro del parque deberían ser incluidas en una sola tarifa para evitar inconvenientes de varios pagos.

En 1996 el gobierno de Uganda elaboró una nueva política de vida silvestre que insiste en la necesidad de un manejo de estilo empresarial en el caso de recursos y localidades de vida silvestre. La UWA ha presentado ya un plan estratégico corporativo. Los diez parques nacionales disponen ahora de planes de manejo, al igual que cinco de las doce reservas de vida silvestre. Desde el 2001, se han preparado y ejecutado planes operativos anuales en todas las áreas protegidas. Sin embargo, en la actualidad no se ha finalizado ningún plan empresarial debido a la ausencia de capacidad institucional para esta clase de planificación. La UWA contrató a un consultor para que elaborara un plan empresarial a nivel corporativo, pero no se dispone de ningún proceso para elaborar planes empresariales para parques nacionales individuales o proyectos específicos, y tampoco existe ningún proceso para desarrollar capacidades en planificación empresarial. Como parte del proyecto Business Skill Plan de UNESCO/Shell (ver apéndice 1), se ha llegado a un acuerdo para ayudar a los administradores de la UWA a elaborar un plan empresarial trienal para el Área de Conservación Bwindi-Mgahinga (BMCA). Después de la primera visita de capacitación, la UWA ha preparado un borrador que abarca las secciones Análisis de la Compañía, Análisis de Mercado, Plan de Mercadeo y Análisis de Riesgos, aunque todavía no se ha incorporado la retroalimentación final de Shell.

Mapeo de vegetación: pasando por ciertas dificultades, se obtuvo fotografías aéreas con una resolución de 0.5 m para todo el parque; las cuales están digitalizadas sobre la base de clasificación estructural, y estratificadas por altitud, proporcionando datos básicos. La intención es utilizar imágenes satelitales en el futuro para medir los cambios de vegetación en comparación con los datos básicos. El ITFC llevó a cabo un análisis inicial de las fotografías para pre-

parar ortofotos digitales con el fin de facilitar la preparación de un mapa de vegetación. También se ha elaborado un sistema de clasificación de hábitats, junto con métodos detallados para el control de campo.

Resultados e impactos

El último informe de evaluación acerca del sitio incluye una comparación con el informe inicial de evaluación así como la identificación de vacíos y desafíos pendientes. Esto brinda la oportunidad de evaluar tanto hasta qué punto han cambiado la condición y el manejo del sitio durante el período transcurrido, como también dónde ha podido contribuir el proceso MnH. Los puntos clave se resumen luego en relación con algunas de las herramientas de evaluación de MnH:

- **Identificación de valores del sitio y de objetivos del manejo**

La herramienta 1 ofrece un mecanismo para captar y actualizar información a medida que se va presentando. Para Bwindi todavía falta información acerca del tamaño de la población de ciertas especies, si bien el proyecto MnH ha contribuido a un trabajo continuo en evaluación y medición ecológicas rápidas. También hace falta más información acerca del valor del bosque como sumidero de carbono, para zonas de captación de agua y como fuente de productos forestales no maderables. Este proceso de actualización de conocimientos se mejora con la participación de investigadores tales como ITFC en el proceso de evaluación de la efectividad del manejo. Vincular los objetivos del manejo con valores identificados del sitio ayuda a asegurar que las estrategias de conservación estén enfocadas en contribuir de manera efectiva a mantener esos valores.

- **Identificación de amenazas**

Se identificaron más amenazas en la evaluación final en el 2007 que en la evaluación inicial del 2002, pero esto se atribuye a que hubo más participación de actores, lo cual condujo a reconocer amenazas que antes no habían percibido los administradores así como a la mejora de la herramienta de evaluación contenido en la caja de herramientas de MnH, que da más orientación para identificar amenazas existentes y potenciales. La evaluación reconoció que ciertas amenazas, como invasión de cultivos y caza furtiva, son difíciles de erradicar, pero que el análisis de amenazas puede ayudar a elaborar estrategias para disminuir su impacto y difusión.

- **Relaciones con actores**

La UWA ha enfatizado mucho que se trabaje con las comunidades y que se mejoren las relaciones con los actores, y los resultados de esta labor se reflejan en la evaluación final. Se pusieron de relieve las mejoras en las relaciones de trabajo con gobiernos locales y comunidades, así como el incremento en la cantidad de actores involucrados en el sitio. Se notó la utilidad de la herramienta de evaluación en cuanto a desarrollar una comprensión clara de los intereses y temas de los grupos de actores.

- **Evaluaciones de la planificación y del diseño del sitio**

Se constató la información mejorada que se generó con la ampliación de la contribución de los actores por medio de un proceso de evaluación más participativo en relación con la evaluación tanto de la planificación como del diseño.

- **Evaluación de insumos**

La última evaluación menciona que sigue siendo un problema en el sitio el déficit en la capacidad del personal, en su capacitación, en el equipo y en la infraestructura. La capacidad del personal y los vacíos en la capacitación se exacerban con las transferencias y renuncias de personal, lo cual pone de relieve la necesidad de una capacitación constante. El PNIB tiene una financiación relativamente buena (el 85% de las necesidades estimadas), con gran parte de sus ingresos provenientes del turismo de gorilas. De hecho el parque sustenta el manejo de muchos otros sitios en Uganda que no tienen la misma capacidad para conseguir fondos por medio del turismo.

- **Evaluación de productos**

El PNIB está avanzando bien en la implementación tanto de su plan general de manejo como en los programas anuales de trabajo. Se ha completado más del 85% de las actividades en el plan de manejo, o por lo menos muestran un avance importante. El sistema de monitoreo e información de MIST proporciona información detallada que se puede utilizar para evaluar muchos aspectos del programa de manejo, tales como cobertura de patrullaje, detección de actividades ilegales, como también información sobre recursos naturales.

- **Evaluación de resultados**

El monitoreo de resultados revela en general un cuadro positivo de resultados de conservación en el sitio. Las poblaciones de gorilas aumentaron de 320 en el 2002 a 340 en el 2006. Durante el proyecto, el PNIB pudo definir de manera más específica metas para los indicadores, aunque queda pendiente algo de trabajo como se explicó antes. Se evaluaron diez de los trece indicadores como en buena condición y nueve de ellos presentaron una tendencia positiva. Se manifestó preocupación en cuanto a la condición de dos indicadores donde su condición tiende a disminuir. No se dispuso de información acerca de un indicador.

Historias del campo: Perspectiva de un administrador

Moses Mapesa, Director de la Uganda Wildlife Authority, hizo la siguiente evaluación del proceso general de MnH. Mencionó que el proceso general brindó una oportunidad para la evaluación interna y para la evaluación por parte de socios (foráneos) a un costo monetario relativamente bajo. El proceso de evaluación puso de relieve específicamente lo siguiente:

- *El personal del parque tiene un enorme potencial para asumir varios roles con costos relativamente bajos. Pueden entender muy bien el sistema de evaluación y aplicarlo con unos pocos consejos prácticos.*

- El proceso brinda una oportunidad para revisar los valores, objetivos, enfoques y metas, y permite reenfocar esfuerzos en áreas críticas.
- También se puede utilizar el proceso para evaluaciones más positivas del trabajo individual del personal. Muchas veces el personal teme a las evaluaciones, e incluso puede mentir por temor a perder el trabajo. Pero cuando realizan la evaluación ellos mismos, los conduce a respuestas más honestas, en particular cuando saben que no habrá persecución.
- Los socios, en especial miembros y líderes de las comunidades, quienes a menudo se han mostrado muy críticos hacia el manejo (y a veces antagónicos), se mostraron muy favorables y objetivos durante la evaluación. Esto se debió a que el proceso les brindó una oportunidad para obtener información sobre el manejo e intervenciones, incluyendo dificultades y desafíos y ahora están en condiciones de ofrecer su evaluación con base en más información.
- Por fortuna para Bwindi, los socios ya habían estado involucrados en el proceso de planificación. La evaluación, por tanto, ofreció un mecanismo de retroalimentación participativa, además con visitas al campo en contraposición a informes escritos, que algunos funcionarios no tienen tiempo de leer.
- Comparado con una evaluación externa por parte de un equipo de expertos, este proceso se puede costear y en todo caso es práctico. Los informes de evaluación externa a veces los administradores los descartan o les encuentran excusas, y buenas recomendaciones no se incorporan. Por otro lado, las evaluaciones externas todavía dependen de las mismas personas (personal y socios) que preparan un informe que los beneficie, lo cual puede conducir a que el personal se sienta traicionado.
- El proceso reúne a todos los actores involucrados en el manejo del sitio y brinda una segunda oportunidad, después de la planificación de actividades anuales conjuntas, para revisar quién ha hecho qué, asegurar la sinergia y evitar la duplicación.

Referencias y fuentes

Bitariho, R., McNeilage, A., Babaasa, D. y Barigyira, R. 2006. Plant harvest impacts and sustainability in Bwindi Impenetrable National Park, S.W. Uganda. *African Journal of Ecology*, 44 (1): 14–21.

Uganda Wildlife Authority. 2002. *Initial Assessment Report for Management Effectiveness at Bwindi Impenetrable National Park*. Informe no publicado de la Uganda Wildlife Authority disponible en <http://whc.unesco.org/en/eoh>.

Uganda Wildlife Authority. 2007. *Enhancing our Heritage Final Assessment: Bwindi Impenetrable National Park*. Informe no publicado de la Uganda Wildlife Authority disponible en <http://whc.unesco.org/en/eoh>.

Aplicar
la caja de herramientas de
Mejorando nuestra Herencia
en sitios culturales del
Patrimonio Mundial

5



Asegurar la integridad artística y arquitectónica de estructuras muy antiguas es un desafío constante para muchos de los sitios culturales de Patrimonio Mundial como en Fatehpur Sikri, India.

© Marc Patry

Aplicar la *caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia* en sitios culturales del Patrimonio Mundial

Carolina Castellanos

Condiciones actuales en sitios culturales

El patrimonio cultural es vasto y variado y refleja en qué manera las sociedades se han adaptado a diferentes entornos naturales a lo largo del tiempo. También refleja la diversidad en paisajes característicos y se expresa en el patrimonio intangible que proviene del sincretismo de creencias, rituales, lenguas, música y baile que dan vida a los referentes materiales.

Esta diversidad en estilos, materiales, arquitectura, expresiones culturales y así sucesivamente, conlleva desafíos importantes tanto para la comprensión del deterioro y de cómo se enfrenta, como también en términos de enfoques teóricos para la conservación de sus distintos valores. Lo que hoy se define como patrimonio ha ido evolucionando en significado, profundidad y alcance. En décadas recientes, ha existido un deseo de alejarse de la idea 'monumental' y estática hacia una percepción más integral y diversificada de la riqueza de las culturas humanas, encarnadas en temas como arquitectura del siglo veinte, modos de ocupación de tierra y espacio, tecnología industrial, estrategias de subsistencia, manejo del agua, rutas para personas y bienes, y asentamientos tradicionales y sus entornos.

Por todo ello, conservar y manejar el patrimonio cultural es una tarea desafiante. Hablando en general, los profesionales del patrimonio se enfrentan con tareas que pueden clasificarse, quizá en términos simplistas, en dos áreas amplias: las relacionadas con el impacto de procesos naturales sobre el tejido material, incluyendo cambio climático, y las relacionadas con el contexto social, incluyendo aspectos como capacidades de gestión, recursos, gobernanza, enfoques participativos e integración de valores sociales y económicos, entre otros. Algunos de estas pueden considerarse como tendencias mundiales, aunque también son reflejo de situaciones locales que tienen una estrecha relación de interdependencia. En términos de factores naturales,

se dan diversas condiciones ambientales que interactúan, que varían en cada sitio de patrimonio y su entorno, lo cual genera mecanismos físicos y químicos que conducen al deterioro de materiales.

Hasta hoy, siguen existiendo vacíos significativos en conocimientos referentes a los fenómenos de deterioro, en particular en el caso de impactos del cambio climático. Y subsisten deficiencias importantes en la aplicación de planes integrales en lugares del patrimonio: las intervenciones tienden a ser reactivas y carentes de documentación y análisis sistemáticos, y el monitoreo es limitado, de manera que resulta difícil evaluar los datos sin disponer de herramientas de comparación. La mayor parte de las evaluaciones de la conservación siguen siendo demasiado generales y no permiten llegar a un plan de acción a largo plazo que sea estratégico y sostenible y que responda de forma integral y se adapte a la complejidad de factores que interactúen en los sitios de patrimonio.

Además de estos factores, otros aspectos significativos que afectan la tasa y el alcance del deterioro en que se encuentren sitios culturales incluyen asuntos de tenencia de la tierra, expansión urbana y rural incontrolada, carencia de apropiación social del patrimonio, y saqueos y vandalismo, entre otros. La financiación también es un problema.

Si bien la mayor parte de los países tienen políticas y legislación adecuadas que plantean un marco de referencia para las decisiones en cuanto a patrimonio, los medios siguen siendo inadecuados para poder aplicarlas de manera efectiva. La colaboración, cooperación y comunicación interinstitucionales son limitadas entre agencias que tienen mandatos que repercuten en los sitios culturales.

Todos estos problemas han dificultado la formulación de un enfoque integral en cuanto a la conservación de sitios de Patrimonio Mundial, que reconcilie las necesidades y expectativas de diversos grupos interesados y promueva un enfoque participativo para la conservación y protección de los sitios. Dada la situación política y los recursos limitados en la mayor parte de las regiones del mundo, es necesario 'sensibilizar' a quienes toman decisiones en cuanto a la necesidad de políticas de conservación y manejo que puedan apoyar a los administradores de nivel medio para introducir cambios en políticas y prácticas.



© Sue Stolton

Multitudes en Kiyomizu-dera, que forma parte del sitio de Patrimonio Mundial Antigua Kyoto en Japón.

Cuadro 5.1: Resumen de los factores críticos que afectan la conservación y el manejo del patrimonio

Procesos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático • Condiciones ambientales: temperatura, humedad, viento, etc.
Contexto del manejo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y destrezas inadecuadas • Intercambio profesional y técnico limitado • Metodologías, criterios y directrices deficientes • Intervenciones inadecuadas para la conservación o utilización de materiales incompatibles • Manejo inadecuado de la zona de amortiguación • Negligencia y abandono de sitios de patrimonio • Metodologías y enfoque interdisciplinarios y participativos parciales • Ausencia de planificación, monitoreo y evaluación • Insuficiente preparación para riesgos • Inadecuados valores y evaluación de importancia
Contexto social	<ul style="list-style-type: none"> • Tenencia de la tierra • Uso ilegal de sitios de patrimonio • Expansión urbana y rural descontrolada • Degradación social y pobreza, limitada apropiación social del patrimonio • Atención inadecuada a derechos de indígenas • Saqueo • Vandalismo • Turismo incontrolado
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación desactualizada e implementación inefectiva de políticas y legislación • Arreglos institucionales inadecuados, centralización y estructuras rígidas en la toma de decisiones • Discontinuidad en entidades y falta de memoria institucional • Cooperación y comunicación insuficientes entre agencias gubernamentales; traslape de responsabilidades y mandatos • Sinergias y alianzas estratégicas limitadas entre entidades del patrimonio • Insuficiente planificación territorial y de sistemas; patrimonio no integrado en otros niveles de planificación • Concienciación parcial en cuanto a beneficios de la conservación del patrimonio y de su papel en la mitigación de la pobreza, calidad de vida y equidad social.

Breve panorama de metas y enfoques clave de Mejorando nuestra Herencia

Cada día se está percibiendo más que el monitoreo y la evaluación son componentes críticos para el manejo de lugares del patrimonio. La evaluación de la efectividad del manejo tiene tres aplicaciones principales: manejo adaptable – para mejorar el desempeño dentro de áreas protegidas; rendición de cuentas – ayudar a informar para los administradores del sitio y del sistema; y mejor planificación del proyecto – revisar enfoques y aplicar lecciones aprendidas.

El proyecto Mejorando nuestra Herencia (MnH) buscó mejorar el manejo de los sitios naturales de Patrimonio Mundial por medio del desarrollo de mejores sistemas de monitoreo y evaluación, y por medio de la aplicación de los resultados de estas evaluaciones para mejorar el manejo de los sitios.

Sobre la base de los seis elementos descritos en el Marco para Evaluar la Efectividad del Manejo (contexto, planificación, insumos, procesos, productos y resultados) de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAAP) de la UICN el proyecto elaboró una caja de herramientas para la evaluación (ver capítulos previos) adecuada para sitios de

Patrimonio Mundial, después de someterlos a prueba en nueve sitios piloto en tres continentes.

Monitoreo de la efectividad del manejo para sitios culturales y los beneficios del enfoque de MnH

Como se mencionó antes, las condiciones y los lugares culturales del patrimonio se están deteriorando en muchos sitios en todo el mundo; la planificación es mínima y no se dispone de sistemas operativos y coherentes de manejo. Se necesita con urgencia encontrar soluciones innovadoras en un campo plagado de una serie de problemas, incluyendo cambios frecuentes en las estructuras de manejo, limitaciones presupuestarias y la ausencia de un enfoque integral en cuanto al manejo y conservación de sitios. Entre ellos se incluyen la promoción de procesos participativos y la creación de organizaciones no gubernamentales que apoyen los esfuerzos del patrimonio y pueden convertirse en alternativas viables para la conservación a largo plazo de los sitios. Las comunidades y otros grupos sociales organizados expresan a menudo su interés por los sitios; esto debe tomarse en cuenta para fomentar una participación activa en diversas tareas de conservación. También, se debe estudiar los beneficios del patrimonio con el fin no sólo de

Aplicar la *caja de herramientas de Mejorando nuestra Herencia* en sitios culturales del Patrimonio Mundial

disuadir prácticas actuales que tienen impactos negativos en los sitios, sino también para tener un impacto positivo en cuanto al reconocimiento de los valores de los sitios y a mejorar el desarrollo humano.

Sin embargo, si no se dispone de un método preciso de evaluación, resulta difícil ilustrar el éxito de diferentes acciones. Si a los sitios culturales se los considera como parte de un sistema, deben ilustrarse o evaluarse los éxitos en varios niveles (municipal, estatal, nacional, regional, global) en particular en cuanto a los beneficios que se obtienen por medio de prácticas efectivas y apropiadas de conservación y manejo. Están a disposición muchas herramientas y metodologías nuevas, y si bien estas herramientas no están listas para ser aplicados al Patrimonio Mundial, merece que se los tome en cuenta y deberían resultar útiles para evaluar los sitios existentes y para desarrollar un enfoque coherente respecto al manejo del patrimonio cultural.

El enfoque de MnH podría resultar sumamente beneficioso para los sitios culturales, por cuanto se basa en un marco de referencia flexible en el que se pueden aplicar diferentes herramientas de acuerdo con el componente específico que debe evaluarse. Permite el monitoreo y evaluación de diferentes criterios, pero también hace posible la identificación de factores interdependientes, consideración importante dada la complejidad de aspectos relacionados

con la conservación y manejo de sitios de patrimonio. Otra consideración importante es que los valores y la importancia son las fuerzas que movilizan la toma de decisiones en la conservación y manejo de sitios de patrimonio. Pero estos valores no son estáticos; se refieren al tiempo, espacio y los diferentes grupos sociales que participan en atribuirlos. La variedad de herramientas que se pueden utilizar dentro del marco de referencia nos permite estimar si su importancia se está conservando y promoviendo de manera efectiva.

Las decisiones e intervenciones gerenciales afectarán cómo se percibe el patrimonio, cómo se entiende e interpreta, y también cómo se transmitirá a generaciones futuras. Los cambios constantes en las condiciones sociales y su impacto en los procesos culturales y comunidades influyen y determinan el papel de la conservación del patrimonio en la agenda social. La factibilidad y el éxito de la conservación del patrimonio en el futuro dependerá en gran parte de que se piense en enfoques que invierten en capitales naturales, humanos y sociales –enfoques que entienden la relación entre valores y sociedad, las implicaciones y desafíos de utilizar un proceso movido por valores, y las decisiones que impactan en los sistemas culturales, cuando se reflexiona más a fondo en por qué conservar el patrimonio y para quién, pero, por encima de todo, en la capacidad de prever y manejar el cambio.

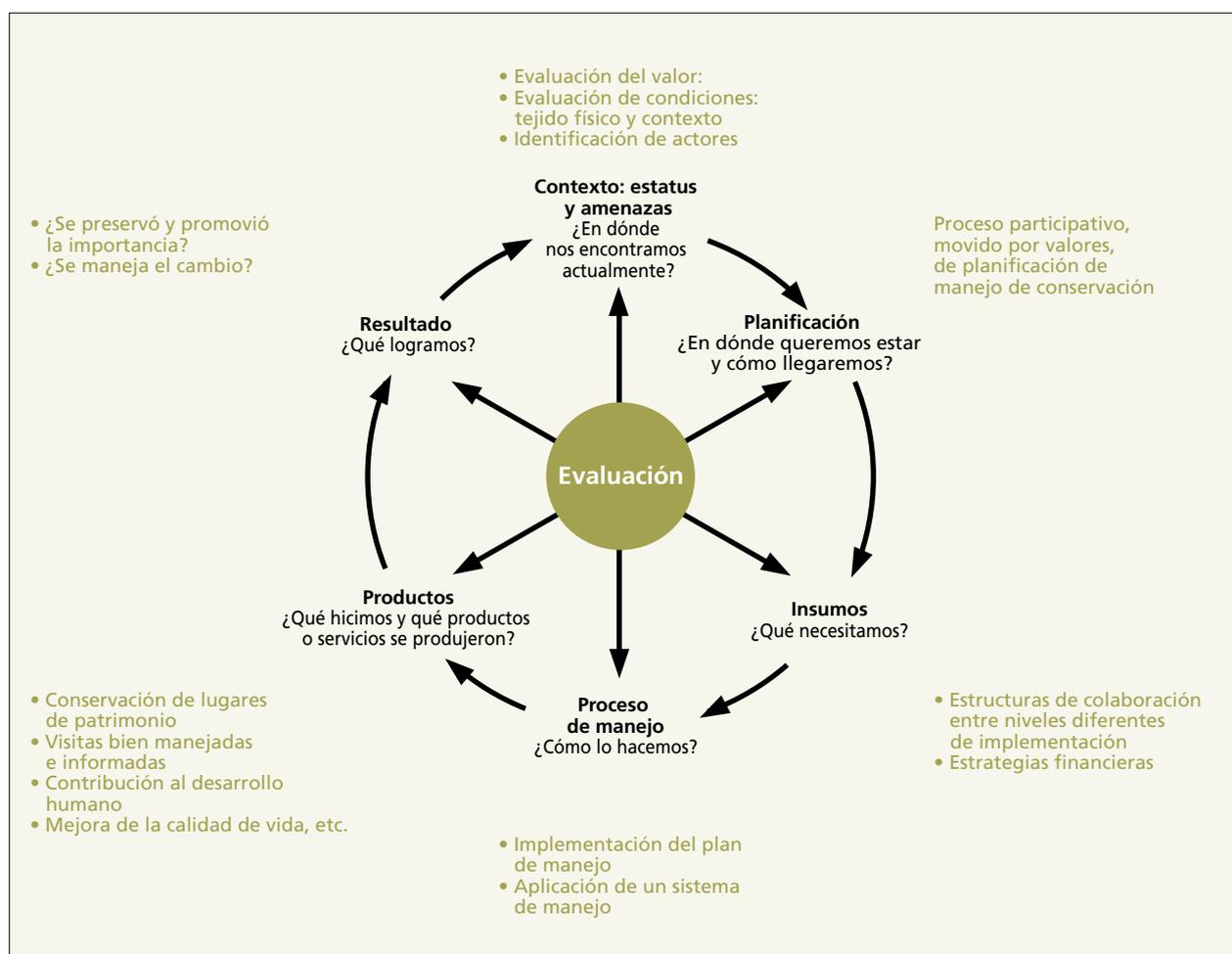


Gráfico 5.1: Similitudes entre planificación de patrimonio cultural y el Marco de Referencia de la CMAP

¿Se puede aplicar la metodología de MnH a los sitios de patrimonio cultural?

La tendencia actual es desarrollar un enfoque para los sitios de Patrimonio Mundial en lugar de desarrollar sistemas separados para sitios culturales y naturales. Sin embargo, no tiene carácter único la idea de adaptar lecciones aprendidas y enfoques metodológicos del campo del patrimonio natural al patrimonio cultural.

El enfoque de MnH se puede adaptar al patrimonio cultural si se entiende cómo los seis elementos del marco de referencia de la evaluación son similares a enfoques que ya se utilizan en el campo cultural. El gráfico que se ofrece a continuación intenta identificar similitudes entre planificación de patrimonio cultural y el Marco de Referencia de la Efectividad del Manejo de la CMAP de la UICN.

Sin duda que los elementos y criterios específicos para la evaluación serían diferentes, al igual que los indicadores, pero el marco general de referencia ya resulta familiar al manejo del patrimonio cultural. Sin embargo, habría algunos desafíos por cuanto la correspondencia entre componentes podría ser más precisa para sitios culturales manejados como una sola entidad, pero sería más compleja en sitios con múltiples autoridades que los manejan. Vale la pena observar que la planificación del manejo de conservación para sitios culturales todavía no recibe apoyo de muchos que definen políticas y toman decisiones y que son responsables por el patrimonio, quienes siguen conservando conceptos limitados de en qué consiste 'manejar' un sitio, lo cual conduce a una ausencia de políticas estandarizadas o de mandos institucionales para planificación participativa. Muchos planes existentes de manejo cultural nunca se han aplicado debido a los deficientes enfoques de planificación, a la falta de consultas amplias o al empleo de estrategias inadecuadas para lograr objetivos, incluyendo financiación, capacitación y desarrollo humano. Subsiste el hecho de que muchos sitios de patrimonio cultural se 'manejan' día a día sin un plan (como herramienta efectiva para la toma de decisiones y el subsiguiente análisis). Sin embargo, la caja de herramientas de MnH puede ayudar a que los sitios entiendan la necesidad de un sistema holístico y participativo, en particular cuando temas relacionados con la eficacia y adecuación de las prácticas actuales se determinan con claridad.

De igual modo, existen desafíos relacionados a qué hay que evaluar realmente en sitios culturales. La conservación de sitios de patrimonio es un proceso impulsado por valores, pero estos valores no solo están enraizados en el tejido físico de un lugar, sino también en sistemas culturales y características intangibles que no se prestan fácilmente a ser evaluados.

Otro aspecto importante es que el manejo de patrimonio cultural no suele darse bajo un enfoque o marco de referencia coherente y estandarizado, y todavía hace falta trabajar en teorías e investigación para desarrollar modelos y marcos de referencia que puedan fácilmente ajustarse a

una variedad de condiciones. El Marco de Referencia de la CMAP y las herramientas que ha desarrollado el proyecto MnH podrían constituir un punto de partida importante. Al aplicarlos bajo una diversidad de condiciones, se pueden aprender lecciones y el análisis comparativo de los resultados puede conducir a identificar las mejores prácticas.

Quizá el mayor desafío en cuanto a utilizar el enfoque radica en la falta de indicadores precisos para monitorear y evaluar en el campo cultural. Se requiere investigar mucho en esa arena ya que, a la fecha, la mayor parte de los sitios no disponen de un registro sistemático de su estatus, y todavía no han emprendido análisis exhaustivos de las complejas interacciones entre factores como para poder desarrollar enfoques integrales en cuanto a la conservación con respuestas estratégicas, sostenibles y a largo plazo. Las prácticas existentes no están estandarizadas y las destrezas técnicas son insuficientes en la mayor parte de los sitios, si bien se han hecho algunos esfuerzos para elaborar glosarios regionales en campos específicos (p.e. arquitectura de barro) y para promocionar intercambios profesionales para mejorar las prácticas de sitios. En sitios culturales, a la fecha, hay poco acuerdo sobre indicadores estándar, y rara vez se emprende un monitoreo regular y metódico. En la mayor parte de los casos, sólo se piensa en el monitoreo para condiciones ambientales o como un procedimiento administrativo. La ausencia de indicadores definidos con claridad y de sistemas de monitoreo dificulta poder hacer evaluaciones de conservación sistemáticas o objetivas, la evaluación de impactos sobre valores o cualquier cambio en autenticidad e integridad. De igual modo, en la mayor parte de los sitios el monitoreo es limitado al igual que llevar un registro sistemático de la condición del sitio, por lo que resulta difícil evaluar las tasas y niveles precisos de deterioro al no disponer de herramientas de comparación. Sin embargo, al tratar de establecer indicadores se presenta una paradoja, ya que pueden fácilmente convertirse en listas de verificación que no toman en cuenta la complejidad de factores interrelacionados y la naturaleza compleja de los sistemas culturales.

Por consiguiente deben cambiar las actitudes respecto a planificar y monitorear, ya que en la actualidad a ambos se los considera como fines en sí mismos –un 'producto final' en contraposición a herramientas para implementar sistemas de manejo y para evaluar su eficacia y adecuación.

La implementación de planes de manejo y la subsiguiente evaluación son decisivos para poder seguir construyendo a partir de conocimientos existentes con el fin de conseguir metodologías y criterios, no sólo para planificar, sino también para implementación real, en lo cual el manejo de los sitios de patrimonio toma en cuenta y equilibra la conservación con el uso y distribución de beneficios. La sostenibilidad de planes y de su aplicación conlleva la capacidad para prever y manejar no sólo los cambios, sino también la amplia participación social e involucramiento en esfuerzos en pro del patrimonio.

El nexo entre el enfoque de MnH y otros procesos del Patrimonio Mundial

Las necesidades actuales de informes para propiedades de Patrimonio Mundial tienen sobre todo relación con informes periódicos, y reportes sobre monitoreo reactivo y sobre el estado de conservación. Esto se convierte en una tarea gravosa cuando a los administradores del sitio, que no disponen de sistemas de manejo ni de resultados de monitoreo y evaluación, se les pide que presenten información acerca de productos y resultados. Con el fin de lograr prácticas efectivas, MnH podría poner a disposición una serie de herramientas fácilmente adaptables para sitios culturales. Sin embargo, ninguno de ellos servirá para nada hasta que se hayan definido con precisión los valores e importancia de los sitios de Patrimonio Mundial, incluyendo las cualidades, características y elementos conexos que deben evaluarse y monitorearse. Sin esta declaración de su Valor Universal Excepcional resulta difícil establecer la integridad de los sitios y hasta qué punto las condiciones actuales han afectado su importancia, y en consecuencia, definir las políticas a las que inducen los valores para intervenciones encaminadas a la conservación de las relaciones entre los sitios y su entorno, y para la promoción de valores sociales que las comunidades y poblaciones locales les atribuyen.

En consecuencia, los valores y los atributos físicos son una herramienta esencial para determinar el cambio. Estos deberían ser el motor de las decisiones de manejo y proveer medios precisos para monitorearlos. Aunque los indicadores podrían ser más coherentes a través de diferentes áreas de los ciclos de manejo, cada sitio cultural tendrá rasgos específicos en comparación con los cuales ser monitoreado.

El enfoque MnH podría brindar la base a partir de la cual dedicarse a casos repetibles de prueba para una evaluación consecuente de los resultados de la implementación y revisiones de un marco de referencia que se haya propuesto. Es fácil ajustar las herramientas para que se adecuen al tamaño del sitio, a las tipologías específicas o incluso a un sistema de manejo multiestrato.

El monitoreo es indispensable para todos los procesos de Patrimonio Mundial, pero no debería verse como una tarea burocrática a realizar una vez en la vida para cumplir con un requisito. Los administradores de sitios culturales y personas con poder decisorio deben aceptarlo como una herramienta crítica para proveer información y mejorar la conservación y manejo de sitios del patrimonio. También es una herramienta que ayuda a facilitar el cumplimiento con reportes y a evitar que se conviertan en una actividad pesada, que quita tiempo y recursos. También se debería ver como la herramienta que permite que el manejo cambie, promueve una actitud proactiva en lugar de reactiva hacia la conservación y manejo del patrimonio, y que puede efectivamente generar apoyo para donantes potenciales al mostrar un enfoque consistente y fidedigno.

Aunque nunca habrá un solo método estándar, MnH es un marco de referencia flexible, fácilmente adaptable y

sensible a diversas tipologías de sitios culturales, contextos de manejo, etc. En consecuencia, se debería analizar la factibilidad de realizar un proyecto amplio de monitoreo del patrimonio cultural.

Proyecto a tratar: el futuro



Parque Nacional Serengeti, RU de Tanzania.

© Marc Patry

Ahora ¿qué?

Si Ud. ha leído toda la caja de herramientas en secuencia, a estas alturas ya ha recorrido lo que es probable que parezca una desconcertante selección de herramientas, diagramas, estudios de caso y consejos. Si es administrador de un sitio de Patrimonio Mundial, o de hecho alguien que trabaja para cualquier otra clase de área protegida, esperamos que algunas de estas herramientas, o quizá todos, pudieran resultar útiles para elaborar su propia sistema de monitoreo.

Estos temas son complejos y recomendaríamos que, de ser posible, se presenten con algún apoyo específico en desarrollo de capacidades, como un taller; todos los sitios descritos en los estudios de caso participaron en talleres de capacitación específica antes de iniciar el proceso de diseñar un sistema de monitoreo. Sin embargo, en el caso de lugares en los que los recursos financieros son limitados o bien es escasa la oportunidad para hacerlo, una serie de otras opciones están disponibles.

Además de este documento técnico, existe algún material de autoayuda. Todas las hojas de trabajo están disponibles en medios electrónicos (y aconsejaríamos encarecidamente que, de ser posible, los utilizaran en este formato); se pueden descargar del sitio web de la UNESCO (<http://whc.unesco.org/en/eoh> y <http://whc.unesco.org/fr/eoh>) y también están disponibles en CD en el Centro de Patrimonio Mundial de la UNESCO, junto con otros documentos y material explicativo y presentaciones de respaldo en PowerPoint que se pueden utilizar para capacitación. También se han desarrollado dos herramientas adicionales de apoyo como un derivado del proyecto (ver más detalles en el apéndice 1):

- **ParkPlan** es un software desarrollado en la Universidad de Queensland, Australia, para facilitar un monitoreo fácil de la implementación de un plan de manejo en un sitio de Patrimonio Mundial (se ha diseñado para que se pueda utilizar para cualquier área protegida).
- La **Caja de Herramientas para Planificación Empresarial** ha elaborado la Fundación Shell para ayudar a que los sitios desarrollen una estructura efectiva de negocios, basada en modelos corporativos aunque adaptados de manera específica a las necesidades de áreas protegidas.

También existe toda una serie de competencias a disposición en los sitios mismos de Patrimonio Mundial. Algunos de los sitios que participaron en la fase de desarrollo han dicho que estarían listos a fungir como mentores para otros que desearan desarrollar sistemas similares, por medio de visitas al sitio, participando en talleres o por medio de asesoría a distancia. Es de esperar que esta competencia 'interna' seguirá creciendo y ayudará a difundir las ideas.

Es inevitable que los sistemas de monitoreo y evaluación cuesten algún dinero (aunque se puede realizar una evaluación por menos de US\$15.000), por lo cual habrá que asignar fondos de los presupuestos existentes o presentar

solicitudes especiales a gobiernos o entidades donantes. En muchas situaciones voluntarios pueden llevar a cabo por lo menos un porcentaje del trabajo de llevar registros.

¿Qué viene luego?

Sistemas buenos de monitoreo requieren capacitación, recursos y capacidad, pero sólo con estas tres cosas no se puede garantizar ni una buena evaluación ni que la evaluación produzca algo valioso. Muchos sistemas de monitoreo del Patrimonio Mundial se abandonan a los pocos años, por ser un rubro fácil de eliminar cuando los presupuestos son escasos o falta tiempo. Pero las evaluaciones exitosas de sitios de Patrimonio Mundial muestran de manera constante que un sistema efectivo de monitoreo, junto con un compromiso de poner en práctica los hallazgos son elementos importantes para el éxito. Durante el período de elaboración del proyecto hemos llegado a reconocer una serie de factores facilitadores importantes que pueden ayudar a asegurar que valga la pena establecer un sistema de evaluación. Algunos de esos parecen evidentes en sí mismos; los mencionamos aquí porque a menudo muchos de ellos no se siguen en la práctica.

- **Es importante el compromiso a niveles altos:** la evaluación puede verse como un proceso amenazador por cuanto a menudo desemboca en una mezcla de noticias buenas y malas y más trabajo para el sitio en cuanto a abordar los problemas o amenazas identificados. A veces parece como si el único resultado sea llamar la atención hostil hacia las deficiencias; algunas evaluaciones de áreas protegidas han utilizado, por ejemplo, periodistas para atacar todo el concepto de áreas protegidas. Quienes ocupan el nivel superior deben sentir entusiasmo por los beneficios positivos que la evaluación puede aportar, estar comprometidos con todo el proceso, preparados para enfrentar cualquier problema político y dedicarse a la implementación de los resultados y a apoyarla.
- **Capacidad y dedicación del personal en el sitio:** De igual manera, los administradores de sitios, el personal y los guardaparques también deben ser entusiastas. A no ser que se utilicen evaluadores externos (lo cual incrementa los costos y conlleva a algunos problemas), entonces la precisión y por tanto lo esencial de la evaluación depende en gran parte del compromiso del personal del sitio. Imponer una evaluación sin conseguirse el apoyo de los encargados locales fácilmente resulte problemático.
- **Incluir a personal de la agencia y actores externos:** todas las evaluaciones estudiadas en esta caja de herramientas pueden involucrar a actores externos para su revisión, incluyendo sobre todo a comunidades locales. De nuevo, esto requiere compromiso: las personas del lugar a menudo subrayarán lo que creen que anda mal en el sitio y las evaluaciones pueden sacar a relucir hostilidad. Al mismo tiempo, el futuro a largo plazo de los sitios naturales de Patrimonio Mundial u otras áreas protegidas depende en gran parte de que se desarrolle un entorno de soporte; buscar y escuchar a actores locales y otros es esencial para esto.

- **Se requiere un período largo de institucionalización:** Desarrollar un sistema de monitoreo no es sólo cuestión de realizar un par de talleres y de entregar un manual y algunos CDs. Los buenos sistemas de evaluación necesitan pasar de ser vistos como un proyecto adicional, con frecuencia externo, a ser parte normal del manejo diario. Este proceso se puede lograr, en el mejor de los casos, después de varios años.
- **Referirse a los valores del sitio, a sus amenazas y al manejo aceptado del sitio:** Como se ha venido subrayando, un buen sistema de monitoreo se basa en un conjunto claro de valores, objetivos y criterios de manejo, que el personal entiende muy bien, y se refiere sin cesar a ello. Si no se dispone de estas cosas, por ejemplo, si nunca se han elaborado con claridad los valores del sitio (en teoría esto resultaría imposible en el caso de sitios de Patrimonio Mundial) o si no hay un plan viable de manejo, entonces la prioridad principal debería ser lograr todo esto y no establecer un sistema de monitoreo, que debería esperar hasta que se tiene un marco sólido de referencia para el manejo. El conjunto de metodologías descritas aquí no deberían utilizarse como una manera de soslayar tareas fundamentales en el manejo.
- **Estándares para el manejo:** parte del proceso de definir un buen marco de referencia debería ser acordar estándares de manejo contra los cuales se mide la efectividad. Algunos de ellos se establecerán sobre una base nacional o incluso regional, y el personal puede basarse cada vez más en códigos publicados de práctica o estándares para el manejo de la conservación. En otros casos, el personal de Patrimonio Mundial tendrá que definir estándares propios para aspectos exclusivos del sitio y de su situación.
- **Las evaluaciones deberían ser completas:** muchos administradores de sitios naturales de Patrimonio Mundial serán ecólogos y conservacionistas, y su inclinación será pensar primero y quizá de manera exclusiva en los valores biológicos a la hora de evaluar la efectividad del manejo. Aunque estos aspectos son de importancia decisiva, en la mayor parte de los casos no serán suficientes, por lo que también deberían tomarse en cuenta los aspectos sociales, culturales y económicos. En la actualidad, valores sociales cambiantes han puesto de relieve el papel social de los sitios de Patrimonio Mundial, y se espera que muchos de ellos desempeñen un papel positivo en programas de reducción de la pobreza, por ejemplo. Los valores de la conservación a largo plazo en muchos casos también están conectados con valores culturales o sociales, que pueden contribuir a la conservación o dificultarla. Esto hace que la evaluación resulte algo más difícil, aunque sea sólo porque requiere una mayor variedad de competencias, pero también hace que los resultados tengan una aplicación más amplia.
- **La flexibilidad de respuestas es importante:** aquí no estamos insistiendo en la ortodoxia; las herramientas y enfoques son propuestas y sugerencias más que metodologías fijas e intocables. Alentamos al personal del sitio a que

piense con atención en qué sistemas de información y de monitoreo ya están disponibles y a que los incorpore en lugar de reinventar o repetir el trabajo, que no será sino una pérdida de tiempo y de dinero (y frustrará a quienes están involucrados con sistemas existentes de monitoreo, si se ve que su trabajo no se valora).

- **Promoción y difusión:** las evaluaciones generarán mucho interés y la promoción requiere que se traten con cuidado. Quienes han estado implicados esperarán, y deberían sentirse con derecho a ello, una copia tanto del informe final como de cualquier documentación de apoyo. Además, dependiendo del perfil del sitio, puede darse un interés más amplio de parte de medios locales, nacionales o incluso internacionales, de parte de políticos y de otros actores. Por lo menos algunos de estos quizá no ven con muy buenos ojos los valores del Patrimonio Mundial, por ejemplo, si la categoría de Patrimonio Mundial está frenando el desarrollo de alguna empresa comercial concreta. Por lo tanto, vale la pena preparar un plan de promoción antes de hacer circular el informe final, junto con un boletín de prensa y con personas preparadas para hablar con periodistas, etc. Si se han destacado problemas concretos, sería una buena idea preparar una estrategia acerca de cómo podrían abordarse antes de presentarlos al público. Al mismo tiempo, también debería haber una promoción interna y en particular es importante que el personal y otros que hayan estado involucrados en lo que a menudo resulta ser una labor tediosa de recopilar datos tengan una oportunidad para ver y entender para qué ha servido.
- **El proceso debe incluir la respuesta y seguimiento a la evaluación y no solo la evaluación misma:** por último, pero sin duda lo más importante de todo, las evaluaciones que sólo se archivan en una oficina de nada sirven. La evaluación sólo tiene sentido si la siguen una serie de respuestas (si se demuestra que son necesarias) y un plan de acción aplicado en su totalidad para enfrentarlos. Las evaluaciones que contribuyen a mejorar la eficiencia y efectividad del manejo tienen una mayor probabilidad de recibir apoyo y de que se repitan en el futuro.

Aspectos a considerar

Hay muchos otros factores adicionales que deben incluir quienes elaboran un sistema de evaluación; mencionamos unos pocos aspectos que se han convertido en obvios durante nuestro trabajo:

- **Un cambio de personal relativamente rápido en muchos sitios de Patrimonio Mundial:** ninguno de los nueve sitios que participaron en la prueba del enfoque para Mejorando nuestra Herencia tuvieron el mismo director al final del período de siete años que había ocupado el puesto cuando comenzamos, y la mayoría también había cambiado a los responsables de monitoreo y evaluación. Muchas agencias de áreas protegidas intercambian administradores más o menos cada año. Hay buenas razones para ello, pero tiende a hacer más difícil el desarrollo de nuevos sistemas porque el personal del proyecto está

constantemente con personas nuevas que obliga a repetir la capacitación. A medida que los sistemas se van institucionalizando, esto resulta menos problemático, porque el nuevo administrador llegará sabiendo qué esperar en cuanto a monitoreo, pero esto todavía está lejos de ser la norma. Esto hace que revista una importancia especial proveer protocolos detallados de monitoreo de manera que si un miembro del personal se va, haya suficientes instrucciones detalladas que le permitan a otra persona seguir con el monitoreo de la misma forma, lo cual posibilita la comparación de los datos. Nos alegra ver que en algunos de los países de prueba en general se están adoptando enfoques para los sitios de Patrimonio Mundial o incluso para áreas protegidas, lo cual hará que los cambios de personal resulten menos problemáticos.

- ***Dificultades en trabajar con personas locales:*** el personal de monitoreo necesita tener ideas claras acerca de cómo trabajar con actores locales y en cómo dar seguimiento después de las evaluaciones. Se ha visto que en muchos lugares resulta muy difícil conseguir que todos se involucren en conversaciones; por ejemplo, en algunas situaciones se ha visto que es difícil que las mujeres acudan a las reuniones (o quizá reuniones por separado sería más apropiado). Más fundamental es que los administradores deben saber cómo responder a puntos que las personas locales plantean. Un taller con actores (que cuesta tiempo de personas y dinero para asistir) que identifica muchos problemas, que luego se echan al olvido, de poco servirá. Por otro lado, quizá no siempre resulta factible responder a muchas de las quejas que surgen. No hay una fórmula mágica cómo enfrentar este punto pero, en todo caso, sí es preciso abordarlo.
- ***Adaptar la caja de herramientas a las circunstancias propias:*** volvemos a insistir, este no es un libro de recetas. ¡Experimenten!

1. Herramientas relacionadas

Caja de Herramientas para Planificación Empresarial
de Fundación Shell – UNESCO/CPM

ParkPlan: Base de Datos para la Implementación
de la Planificación del Manejo

2. Glosario

Introducción

Uno de los objetivos generales del proyecto Mejorando nuestra Herencia era, de ser posible, elaborar herramientas genéricas, materiales de capacitación y orientación para los administradores de sitios de Patrimonio Mundial, para ayudarlos a que su manejo fuera más efectivo y eficiente. Aunque el objetivo primordial fue la elaboración de la caja de herramientas, el proyecto tuvo la suficiente flexibilidad como para desarrollar otras colaboraciones y herramientas para administradores en respuesta a necesidades específicas.

Los resultados de las evaluaciones iniciales encontraron varios temas comunes en términos de vacíos en actividades que podían tener un impacto en la efectividad del manejo. Se identificaron en particular dos áreas en las que se podían desarrollar materiales adicionales de orientación/herramientas para administradores en relación a planificación empresarial para sitios de Patrimonio Mundial y a implementación del monitoreo de planes de manejo.

Caja de Herramientas para Planificación Empresarial de Fundación Shell – UNESCO/CPM

La planificación empresarial ayuda a los administradores de Patrimonio Mundial a evaluar de manera sistemática los diversos insumos y procesos de manejo que conforman su agencia, de manera que sepan tomar la iniciativa en identificar y corregir debilidades, y utilizar al máximo posible sus fortalezas para que se puedan cumplir los objetivos del manejo con mayor eficiencia.

Las fuentes de financiación de sitios de Patrimonio Mundial son a menudo diversas, combinando muchas veces donaciones de gobiernos con ayuda internacional, fondos fiduciarios e ingresos directos de quienes utilizan los recursos. Pero sea cual fuera la fuente, sin buenas destrezas de planificación empresarial, es improbable que sea totalmente efectivo el acceso a recursos financieros o la utilización de los recursos disponibles. Una evaluación somera de los antecedentes de capacitación de administradores típicos de sitios con frecuencia pondrá de manifiesto un vacío en cuanto a capacidad general en planificación empresarial. Varios de los sitios de Patrimonio Mundial que participaron en el proyecto MnH identificaron la planificación financiera y empresarial como una debilidad en su evaluación inicial.

Existe ya una cantidad considerable de recomendaciones en cuanto a planificación empresarial. Pero la mayor parte se han escrito para empresas que solo buscan ganar dinero; por el contrario, el objetivo primordial de los sitios de Patrimonio Mundial es conseguir una conservación efectiva in situ y generar ingresos no es más que un medio para ese fin. En estas condiciones, el concepto de planificación empresarial se convierte menos en generar ingresos y más en un manejo efectivo general de los recursos financieros. Más que mostrar mayores beneficios y márgenes crecientes, el negocio del administrador del sitio es lograr la máxima

efectividad en alcanzar los objetivos generales del sitio y conservar los valores principales. Los sitios de Patrimonio Mundial, sin embargo, son un 'gran negocio' en términos de movimientos, empleados y bienes/infraestructura, ya que la mayoría de las agencias nacionales tienen un movimiento de millones de dólares al año. Dado que la mayor parte de ello es en concepto de financiación estatal, hay un imperativo político fuerte de demostrar que los fondos se están utilizando con la mayor eficiencia posible.

La necesidad de desarrollar asesoría para planificación empresarial enfocada en áreas protegidas/Patrimonio Mundial se vio por lo tanto como un importante agregado al objetivo general del proyecto MnH en el sentido de mejorar la efectividad del manejo de sitios de Patrimonio Mundial. Se presentó la oportunidad de vincular la competencia en áreas protegidas y Patrimonio Mundial con grandes negocios gracias al memorándum de entendimiento entre Shell y UNESCO, y al desarrollo del proyecto piloto 'Destrezas en planificación empresarial' de la Fundación Shell - UNESCO/CPM.

El objetivo del proyecto fue desarrollar una caja de herramientas genérica para planificación empresarial que ayudara a administradores de sitios de Patrimonio Mundial a desarrollar su capacidad para elaborar planes empresariales trienales. La Fundación Shell, con el apoyo de consultores empresariales de Shell International, desarrolló un borrador de una caja de herramientas para planificación empresarial específico para el proyecto MnH en el 2004/5, que tiene como meta:

- Orientar para completar los principales elementos de un plan empresarial
- Desarrollar la capacidad de poner en práctica el plan (finanzas y personal)
- Implementación de actividades necesarias para lograr las metas planificadas.

Se realizaron dos proyectos piloto de capacitación con la *Seychelles Island Foundation* (SIF) y la *Uganda Wildlife Authority* (UWA) en sitios piloto de MnH (se realizó una tercera prueba de campo en un sitio de Patrimonio Mundial en las Filipinas que no formaba parte del proyecto MnH) para



Artículos elaborados para venderlos a turistas que visiten los dos sitios de Patrimonio Mundial en las Seychelles. La prueba de campo de la caja de herramientas para planificación empresarial en las Seychelles se centró en las oportunidades generadas por el turismo de masas en las Seychelles.

© Sue Stolton

transferir destrezas en planificación empresarial a la dirección del Valle de Mai and Aldabra Atoll en las Seychelles y del Parque Nacional Impenetrable Bwindi en Uganda. Las dos organizaciones recibieron apoyo para elaborar un plan empresarial por medio de dos visitas de capacitación en los respectivos países y apoyo adicional en forma de tutorías durante el período del proyecto. Después de la prueba en el terreno, se actualizó la caja de herramientas para planificación empresarial para llenar vacíos que se identificaron y mejorar la claridad de la terminología y lo completó un especialista en capacitación para áreas protegidas para asegurar que pudieran aplicarlo al máximo los administradores de sitios de Patrimonio Mundial.

La caja de herramientas está diseñada en formato modular de manera que los diferentes sitios de Patrimonio Mundial puedan aplicar los elementos que necesitan con mayor urgencia (según las limitaciones de tiempo y el costo). De esta manera, la caja de herramientas está compuesta de partes distintas según la estructura de un plan empresarial estándar como se muestra en el recuadro que sigue.

Caja de herramientas para planificación empresarial

Sección 1: Resumen Ejecutivo

Sección 2: Análisis de la compañía

- 2.1 Perfil de la compañía
- 2.2 Visión y misión
- 2.3 Situación actual
- 2.4 Análisis de actores
- 2.5 Análisis FODA
- 2.6 Metas y objetivos

Sección 3: Análisis del mercado

- 3.1 Definición de mercado
- 3.2 Análisis PEST
- 3.3. Perfil del cliente

3.4 Competencia

3.5 Opciones estratégicas

Sección 4: Plan de mercadeo

- 4.1 Estrategia de mercadeo
- 4.2 Producto
- 4.3 Precios
- 4.4. Lugar (Distribución)
- 4.5 Promoción
- 4.6 Pronóstico de mercado

Sección 5: Plan operativo

- 5.1 Suministro
- 5.2 Acuerdos contractuales
- 5.3 Actividades para recaudar fondos
- 5.4 Actividades HSE
- 5.5 Mantenimiento preventivo

Sección 6: Plan de RH

- 6.1 Estructura organizacional
- 6.2 Perfil del personal
- 6.3 Requisitos para el personal
- 6.4 Capacitación
- 6.5 Análisis de vacíos

Sección 7: Plan de riesgos

- 7.1 Identificación de riesgos
- 7.2 Evaluación de riesgos
- 7.3 Gestión de riesgos
- 7.4 Planificación de contingencia

Sección 8: Plan financiero

- 8.1 Necesidades de capital
- 8.2 Presupuesto
- 8.3 Balance financiero
- 8.4 Evaluación
- 8.5 Financiación

Sección 9: Plan de acción

Ejemplo de la sección 2.6, Metas y objetivos, del plan empresarial de la SIF

Ejemplos de metas presentadas en el Plan Empresarial del 2005	Logros reportados a comienzos del 2006
Mejorar la independencia financiera de la razón actual de ingresos autogenerados/ingresos totales de 0.6 a 0.8 para el 2006	
Elaborar presupuestos detallados y seguimiento trimestral para todos los sitios/operaciones.	Presupuesto del 2005 elaborado y seguimiento mensual con reportes financieros proporcionados a la Junta Directiva
Disminuir los 'costos innecesarios', p.e. mantenimiento y compras	Costos de mantenimiento disminuidos con la compra de algún equipo nuevo e introducción de calendarios de mantenimiento para generadores, sistemas de aire acondicionado, motores fuera de borda, etc.
Utilizar tecnologías nuevas para reducir costos	Instalación de comunicación por satélite VSAT (Very Small Aperture Terminal) para tener comunicación a menor costo.
Mejorar destrezas del personal	Tres miembros del personal recibiendo capacitación en computación, ocho miembros completaron capacitación en primeros auxilios
Disminuir cantidad de descripciones de puestos (roles más genéricos)	

Ejemplo de la sección 7.3, Gestión de riesgos, del borrador del plan empresarial que elaboró la UWA para el Parque Nacional Impenetrable Bwindi

Descripción del riesgo	Competencia con Ruanda por el turismo de gorilas
Nexo con objetivos empresariales	Disminución de turismo de gorilas
Responsable del riesgo (punto focal)	Jefe de guardas
Respuestas actuales ante el riesgo	
Justificación del impacto/probabilidad	Alta probabilidad pero el impacto es mediano (costo de 600 millones de Shs)
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar guías turísticos para mejor prestación de servicio e interpretación • Monitorear la calidad de servicios que proveen las compañías de tours y hoteleros en el área protegida • Mejorar la vigilancia de gorilas y la comunicación para asegurar la presencia de gorilas para verlos • Rediseñar los senderos de tránsito de gorilas para facilitar el rastreo • Mejorar el transporte a puntos de partida convenientes para rastreadores • Ofrecer actividades de relajamiento para turistas antes y después del rastreo • Motivar a compañías eficientes de tours • Mejorar el acceso (carreteras) al área protegida

La caja de herramientas está destinada sobre todo a usuarios sin conocimientos o experiencia en empresas. Todos los conceptos empresariales se presentan a un nivel básico y no se requieren conocimientos previos de planificación empresarial. Todas las plantillas y marcos de referencia que se utilizan en la caja de herramientas están diseñados de tal manera que resulten fáciles de utilizar y de aplicar.

ParkPlan: Base de Datos para la Implementación de la Planificación del Manejo

El *ParkPlan* se ha elaborado para ayudar a los administradores a que sigan de cerca la implementación de su documento gerencial primordial. Posibilita presentar el plan de manejo en formato electrónico de manera que la implementación de las acciones de manejo pueda seguirse de cerca en el curso del tiempo.

La idea inicial de desarrollar la herramienta *ParkPlan* fue en respuesta a una solicitud del proyecto MnH del Parque Nacional Serengeti en Tanzania. En el 2006, cuando el personal de Serengeti comenzó la revisión completa de su Plan General de Manejo (GMP), buscaban crear una documento 'vivo' y dedicar tiempo a pensar acerca de la estructura y utilidad del plan. Esto condujo a la creación de un plan más flexible, montado en una carpeta anillada al que los miembros del personal podían agregar observaciones, calendarios y avances durante la vida del plan. Pero el personal de Serengeti no se sentía seguro de cuál podría ser la mejor manera de monitorear el avance en la implementación del plan de forma periódica en los cuatro programas que aplicaban.

Trabajando con el personal de Serengeti, el equipo del proyecto MnH y programadores de software, idearon una herramienta electrónica para seguir de cerca la implementación del GMP. Se reconoció que la naturaleza estática de los documentos de planificación era un problema muy

extendido que muchos administradores de áreas protegidas experimentaban y se decidió elaborar una herramienta genérica que también podrían utilizar otros sitios. El resultado fue el paquete de base de datos.

El propósito de la herramienta *ParkPlan* es seguir de cerca el avance en implementar el GMP para un área protegida. Se concentra en rastrear si se completan acciones específicas establecidas para lograr los objetivos del plan y los objetivos de manejo. La herramienta tiene tres propósitos principales:

1. Proporcionar detalles acerca del avance en la implementación de acciones del plan de manejo.
2. Generar informes acerca de la situación de dichas acciones
3. Facilitar la planificación operativa basada en las estipulaciones del plan de manejo.

ParkPlan se ha diseñado para reflejar la estructura de cualquier plan de manejo. En el caso del Parque Nacional



Elaborando *ParkPlan* en el Parque Nacional Serengeti, RU de Tanzania.

© Sue Stolton

Serengeti, el GMP se divide en cuatro secciones programáticas de manejo del parque –el Programa de Manejo del Ecosistema, el Programa de Manejo del Turismo, el Programa de Difusión Comunitaria y el Programa de Operaciones del Parque. Cada programa tiene una serie de objetivos y metas de manejo. Se han definido acciones específicas para cumplir con cada objetivo y sus metas.

Por tanto, el *ParkPlan* se enfoca en detallar la implementación de la última fase del árbol, o sea, las acciones específicas que, al completarse, lograrían los objetivos de cada programa. La estructura jerárquica en el *ParkPlan* recibe el nombre de ‘Árbol de Acciones’ (ver gráfico A.1).

Existen varias maneras de buscar en la base de datos para luego generar informes acerca de los resultados:

- **Descriptorios:** La forma principal de buscar en la base de datos es por medio de descriptorios. Estos son palabras claves (y prioridades) que se pueden utilizar para buscar en la base de datos y para agrupar acciones en temas de manejo. Por ejemplo, podría generarse un informe detallado acerca de la situación de todas las acciones relacionadas con ‘campamentos’ o ‘manejo de recursos naturales’ (los descriptorios para el Plan General de Manejo de Serengeti se elaboraron en un taller con un grupo de administradores de Serengeti, en el cual se le asignaron palabras descriptorias a cada aspecto del plan de manejo, p.e., camping, turismo, caza furtiva, etc.).
- **Nivel jerárquico:** Los informes se pueden generar con búsquedas en relación con criterios seleccionados en dife-

rentes niveles del plan (Árbol de Acciones). Por ejemplo, se pueden realizar búsquedas para todo el GMP, para programas escogidos o en relación con objetivos o metas específicos.

- **Estatus:** Esto hace posible categorizar e informar en cuanto al avance en acción, yendo por ejemplo de ‘no comenzada’ hasta ‘completada’.
- **Prioridad:** baja, media o alta. Priorizar las acciones puede ayudar cuando se elaboran planes de trabajo y se informa acerca del avance en tareas urgentes.

Como los resultados se van recogiendo a lo largo del tiempo, resulta posible realizar análisis más detallados del avance y tendencias en la implementación. La capacidad flexible de búsqueda en una base de datos permite evaluar el estatus de diferentes componentes del plan e informar acerca de ello. Se pueden generar tres clases principales de informes:

- **Informes detallados** proporcionan un panorama completo del avance en la implementación de ciertos aspectos del plan de manejo. La información incluirá el estatus de las acciones, prioridad, costos y responsabilidades.
- **Informes sobre qué hay que hacer** detallan los calendarios, costos y miembros del personal o unidad responsables por cualquier conjunto de acciones en el plan.
- **Informes resumen** brindan una breve síntesis del avance en la implementación del plan de manejo.

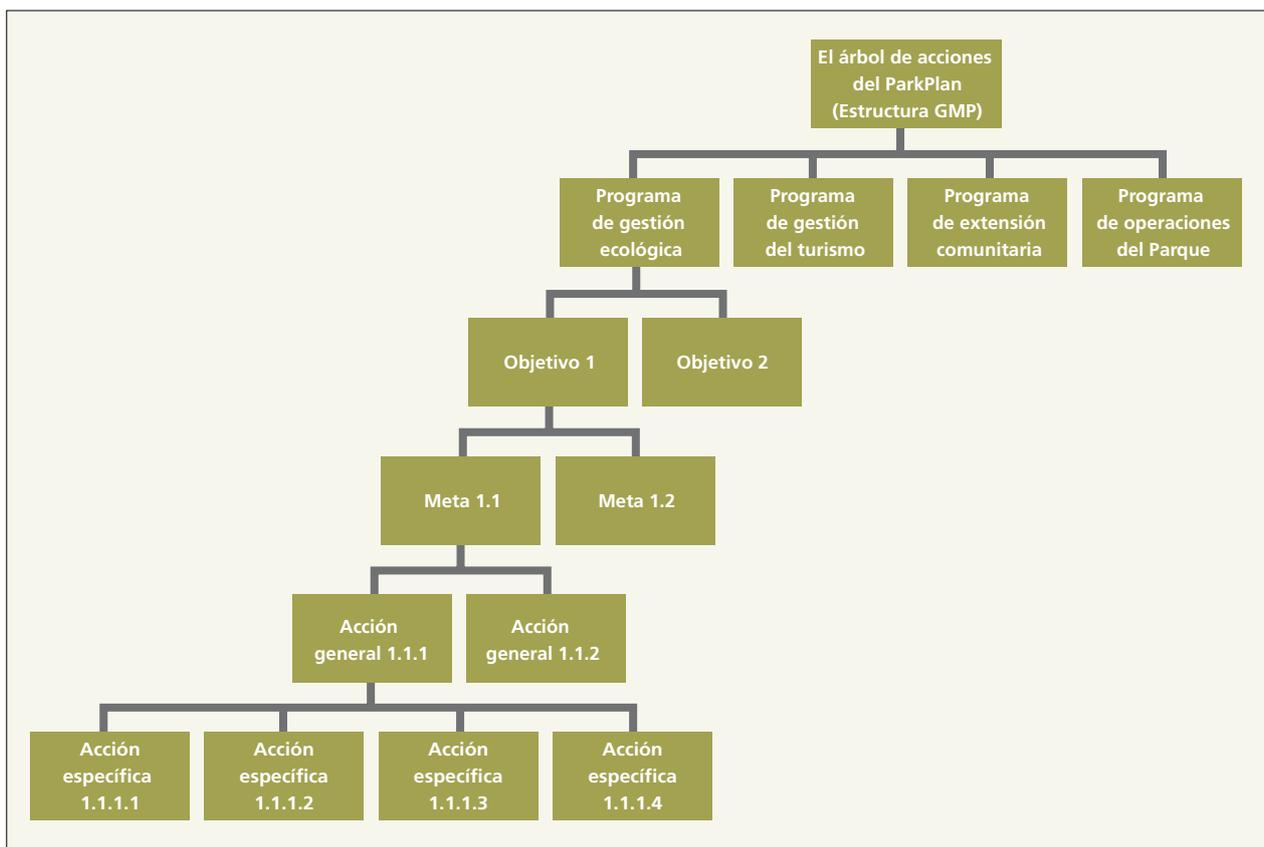


Gráfico A.1: El ‘Árbol de acciones’ del Park Plan

Evaluación: el juicio del estatus/condición o desempeño de algún aspecto del manejo en relación a criterios predeterminados (normalmente un conjunto de estándares u objetivos); en este caso incluyendo los objetivos para los que fue establecido el sitio de Patrimonio Mundial.

Evaluación de la efectividad del manejo: Es la valoración del nivel de manejo que se le da a un sitio –sobre todo hasta qué punto está protegiendo valores y logrando metas y objetivos.

Herramienta: tal como se usa aquí, es un instrumento (p.e., cuestionario, tarjeta de puntuación, metodología de monitoreo, etc.) que ayuda a llevar a cabo una evaluación.

Indicadores: entidades medibles que se utilizan para evaluar el estatus y tendencia de una gama de valores del sitio. Un valor dado, un objetivo o una necesidad de información adicional pueden tener múltiples indicadores. Un buen indicador cumple con los criterios de ser medible, preciso, consistente y sensible.

Informes periódicos: cada seis años, se invita a los Estados Parte a que presenten al Comité de Patrimonio Mundial un informe periódico acerca de cómo aplican la *Convención de Patrimonio Mundial*, incluyendo el estado de conservación de las propiedades de Patrimonio Mundial ubicadas en sus territorios respectivos. Estos informes se suelen resumir en reportes de regiones específicas.

Integridad ecológica: un estado de desarrollo del ecosistema que es característico por su ubicación geográfica, tiene una gama completa de especies nativas y de procesos de apoyo y es viable, es decir, que posiblemente persista.

Lista de Patrimonio Mundial en Peligro: la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro está concebida para informar a la comunidad internacional de las condiciones que amenazan las características por las que un sitio fue inscrito en la lista de Patrimonio Mundial, y para fomentar acciones correctivas. La decisión de incluir o excluir un sitio de la Lista en Peligro toma el Comité del Patrimonio Mundial.

Manejo adaptable: en este contexto, incorporar el aprendizaje al manejo de sitios naturales de Patrimonio Mundial, en especial la integración del diseño, manejo y monitoreo para comprobar supuestos con el fin de adaptar y aprender. En la práctica, esto significa que los sistemas de manejo (planes de manejo, planes de trabajo, responsabilidades cotidianas del personal) deben ser lo bastante flexibles como para cambiarlos si una evaluación u otra experiencia muestra que se podrían mejorar los enfoques actuales.

Marco de referencia para la evaluación de la efectividad del manejo de la UICN-CMAP: un sistema para diseñar evaluaciones de la efectividad del manejo de un área protegida basado en seis elementos: contexto, planificación, insumos, procesos, productos y resultados. No es una metodología, sino una guía para elaborar sistemas de evaluación.

Monitoreo: recoger información acerca de indicadores en forma repetida en el curso del tiempo para descubrir tendencias en el estatus del sitio de Patrimonio Mundial y las actividades y procesos de manejo.

Monitoreo reactivo: son los informes que el Centro de Patrimonio Mundial, otros sectores de la UNESCO y las Entidades Asesoras presentan al Comité acerca del estado de conservación de propiedades específicas de Patrimonio Mundial que están bajo amenaza.

Objetivos: aseveraciones específicas que detallan los logros o resultados deseados de un conjunto particular de actividades, como por ejemplo, el manejo de un sitio de Patrimonio Mundial. Normalmente habrá múltiples objetivos.

Sitio natural de Patrimonio Mundial: un área natural que el Comité de Patrimonio Mundial ha reconocido como de un valor universal excepcional y por ello se incorpora a la Lista de Patrimonio Mundial. En la actualidad hay casi 200 sitios naturales de Patrimonio Mundial además de unos cuantos que han recibido la designación de ‘mixtos’ por tener valores tanto naturales como culturales.

Valor Universal Excepcional: un término específico que utiliza la *Convención del Patrimonio Mundial* para describir la significación cultural o natural que es tan excepcional como para trascender fronteras nacionales y tener importancia común para generaciones presentes y futuras de toda la humanidad. Como tal, la protección permanente de esta herencia es de importancia superior a la comunidad internacional como un todo. El Valor Universal Excepcional (VUE) es central para todo el enfoque de Patrimonio Mundial, pero a menudo difícil de definir o describir.

Valoración: la medición o evaluación de un aspecto del manejo.

Agradecimientos

El proyecto Mejorando nuestra Herencia se llevó a cabo en tres continentes entre el 2000 y el 2007 y ha involucrado a centenares de personas en talleres, ejecución de evaluaciones en los sitios piloto y en otras actividades. Resulta imposible agradecer a todas esas personas en forma individual por lo que comenzamos estos agradecimientos con un colectivo Gracias para todas esas personas –el proyecto dependió totalmente de su participación.

También hay muchas personas que contribuyeron en forma constante al proyecto durante este tiempo y a ellas les debemos un agradecimiento particular por su contribución. En primer lugar, la Fundación Naciones Unidas, y en especial Seema Paul quien creyó en el valor de este proyecto y proporcionó los fondos que permitieron convertirlo en realidad. También damos gracias a la Fundación por su disposición a ampliar el marco temporal del proyecto de manera que pudiéramos trabajar a un ritmo que armonizara con las necesidades de los sitios piloto. Hemos aprendido por medio de este proceso que semejante flexibilidad de parte de los donantes es un ingrediente clave del éxito.

En segundo lugar, nos gustaría reconocer la contribución del Dr. Natarajan Ishwaran de la UNESCO, quien fue decisivo en la concepción del proyecto y lo fue guiando durante los primeros años de implementación. También damos las gracias a muchos miembros más del personal que contribuyeron al manejo del proyecto desde el Centro de Patrimonio Mundial de la UNESCO, en particular Marc Patry y Claire Servoz.

En tercer lugar, nos place reconocer la contribución del Programa de Áreas Protegidas de la UICN, de las Oficinas Regionales de la UICN en África Oriental, en el sur de Asia y en América Central y del Sur y de los miembros de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) de la UICN. El proyecto ha crecido a partir de la labor de la UICN y de la CMAP acerca de la evaluación de la efectividad del manejo. Además, la UICN desempeña un papel crucial como asesora de la Convención sobre Patrimonio Mundial, para el patrimonio natural y el proyecto se diseñó con el fin de apoyar en este papel.

Los socios regionales, de agencias y de sitios en el proyecto fueron la sala de máquinas para el proyecto en el terreno. Estas personas, que hicieron posible que el proyecto se hiciera realidad en los sitios piloto y también contribuyeron al aprendizaje global y al desarrollo del proyecto en el curso de los años se mencionan aquí por región y sitio. Gracias a todos ustedes por su entrega y energía. Desde luego que la labor en los sitios involucró a muchas más personas, demasiado numerosas como para poder darles las gracias a todas por su nombre pero sin sus aportes el proyecto no hubiera podido lograr sus resultados –Gracias a todos.

África

IUCN-East Africa Regional Office: Sue Wells, Geoffrey Howard, Humphrey Kisioh, Maurice Nyaligu.

Aldabra Atoll, Seychelles: Lindsay Chong-Seng, Katie Beaver, Ronny Renaud; Frauke Fleischer-Dogley.

Bwindi Impenetrable National Park, Uganda: Moses Mapesa, Ghad Mugiri, Kule Asa Musinguzi, Institute for Tropical Forest Conservation.

Serengeti National Park, Tanzania: Justin Hando, Ephraim Mwangomo, Joseph Kessy, Tony Sinclair, Martin Loibooki, James Wakibara, Rosena Kibasa, Grant Hopcraft.

...

...

Sur de Asia

Wildlife Institute of India y consultores asociados: S. Singsit, P.R. Sinha, B.C. Choudhary, Ashok Verma, Ashish David, Seema Bhatt, Manoj Misra.

Chitwan National Park, Nepal: Tirtha Maskey, Narayan Poudel, Shyam Bajimaya, Jhamak Karki, Megh Pandey, Tej Thapa.

Kaziranga National Park, India: M.C. Malakar, B.S. Bonal, N.K. Vasu, Gautam Narayan, Rabindra Sharma.

Keoladeo National Park, India: R.N. Mehrotra, P.S. Somashekar, Sunayan Sharma, Ritu Singh.

América Latina

Oficinas de UICN América del Sur y UICN Mesoamérica: Marina Cracco, Eduardo Guerrero, Joerg Elbers, Alberto Salas.

Parque Nacional Canaima, Venezuela: Diego Díaz Martín, Isabel Novo, Marco Morales, Cesar Cario, Mildred Real, Anibal Inveron, Jorge Rangel, las comunidades indígenas Pemón y el personal de la compañía eléctrica de CVG-EDELCA.

Reserva de la Biosfera Río Plátano, Honduras: Víctor Archaga, Conrado Gonzalez, Ivonne Oviedo, Mirna Ramos, Franklin Castañeda, Lorenzo Olivas, Nereyda Estrada, Clifford Smith, Arnulfo Messen, Wilfredo David.

Parque Nacional Sangay, Ecuador: Jorge Rivas, Isidro Gutiérrez, Darwin Rivadeneira, Miguel Acuña, Miguel Vásquez, Fernando Bajaña, Didier Sánchez, Montserrat Albán, Vicente Álvarez, Luis Suárez, Roberto Ulloa.

Publicado en la Serie de Documentos del Patrimonio Mundial

- World Heritage **manuals** **1** **Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers**
Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial
(In English) November 2002; (In Spanish) May 2005
- World Heritage **papers** **2** **Investing in World Heritage: Past Achievements, Future Ambitions**
(In English) December 2002
- World Heritage **reports** **3** **Periodic Report Africa**
Rapport périodique pour l'Afrique
(In English and French) April 2003
- World Heritage **papers** **4** **Proceedings of the World Heritage Marine Biodiversity Workshop, Hanoi, Viet Nam**
February 25–March 1, 2002
(In English) May 2003
- World Heritage **papers** **5** **Identification and Documentation of Modern Heritage**
(In English with two papers in French) June 2003
- World Heritage **papers** **6** **World Heritage Cultural Landscapes 1992-2002**
(In English) July 2004
- World Heritage **papers** **7** **Cultural Landscapes: the Challenges of Conservation**
Proceedings from the Ferrara workshop, November 2002
(In English with conclusions and recommendations in French) August 2004
- World Heritage **papers** **8** **Mobilizing Young People for World Heritage**
Proceedings from the Treviso workshop, November 2002
Mobiliser les jeunes pour le patrimoine mondial
Rapport de l'atelier de Trévise, novembre 2002
(In English and French) September 2003
- World Heritage **papers** **9** **Partnerships for World Heritage Cities - Culture as a Vector for Sustainable Urban Development**
Proceedings from the Urbino workshop, November 2002
(In English and French) August 2004
- World Heritage **papers** **10** **Monitoring World Heritage**
Proceedings from the Vicenza workshop, November 2002
(In English) September 2004
- World Heritage **reports** **11** **Periodic Report and Regional Programme - Arab States 2000-2003**
Rapports périodiques et programme régional - Etats Arabes 2000-2003
(In English and French) June 2004
- World Heritage **reports** **12** **The State of World Heritage in the Asia-Pacific Region 2003**
L'état du patrimoine mondial dans la région Asie-Pacifique 2003
(In English) October 2004; (In French) July 2005
- World Heritage **papers** **13** **Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage**
L'union des valeurs universelles et locales : La gestion d'un avenir durable pour le patrimoine mondial
(In English with the introduction, four papers and the conclusions and recommendations in French) October 2004

- World Heritage **papers** **14** Archéologie de la Caraïbe et Convention du patrimoine mondial
Caribbean Archaeology and World Heritage Convention
Arqueología del Caribe y Convención del Patrimonio Mundial
(In French, English and Spanish) July 2005
- World Heritage **papers** **15** Caribbean Wooden Treasures
Proceedings of the Thematic Expert Meeting on Wooden Urban Heritage in the Caribbean Region
4–7 February 2003, Georgetown - Guyana
(In English) October 2005
- World Heritage **reports** **16** World Heritage at the Vth IUCN World Parks Congress
Durban (South Africa), 8–17 September 2003
(In English) December 2005
- World Heritage **papers** **17** Promouvoir et préserver le patrimoine congolais
Lier diversité biologique et culturelle
Promoting and Preserving Congolese Heritage
Linking biological and cultural diversity
(In French and English) December 2005
- World Heritage **papers** **18** Periodic Report 2004 – Latin America and the Caribbean
Rapport périodique 2004 – Amérique Latine et les Caraïbes
Informe Periódico 2004 – América Latina y el Caribe
(In English, French and Spanish) March 2006
- World Heritage **papers** **19** Fortificaciones Americanas y la Convención del Patrimonio Mundial
American Fortifications and the World Heritage Convention
(In Spanish with the foreword, editorial, programme, opening ceremony and seven papers in English)
December 2006
- World Heritage **reports** **20** Periodic Report and Action Plan – Europe 2005-2006
Rapport périodique et plan d'action – Europe 2005-2006
(In English and French) January 2007
- World Heritage **reports** **21** World Heritage Forests
Leveraging Conservation at the Landscape Level
(In English) May 2007
- World Heritage **reports** **22** Climate Change and World Heritage
Report on predicting and managing the impacts of climate change on World Heritage and
Strategy to assist States Parties to implement appropriate management responses
Changement climatique et patrimoine mondial
Rapport sur la prévision et la gestion des effets du changement climatique sur le patrimoine mondial
et Stratégie pour aider les États parties à mettre en œuvre des réactions de gestion adaptées
(In English and French) May 2007



Enhancing our Heritage Toolkit, Assessing management effectiveness of natural
Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine, Evaluer l'efficacité de la gestion
des sites naturels du patrimoine mondial

(In English) May 2008; (In French) November 2008; (In Spanish) October 2009



L'art rupestre dans les Caraïbes

Vers une inscription transnationale en série sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO
Rock Art in the Caribbean

Towards a serial transnational nomination to the UNESCO World Heritage List

Arte Rupestre en el Caribe

Hacia una nominación transnacional seriada a la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO

(In English, French and Spanish) June 2008



World Heritage and Buffer Zones

Patrimoine mondial et zones tampons

(In English with 4 case studies in French) April 2009

Cuadernos

del Patrimonio Mundial



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Convención
del patrimonio mundial

Informaciones:

Centro del Patrimonio Mundial

7, place de Fontenoy

75352 París 07 SP Francia

Tel: 33 (0)1 45 68 15 71

Fax: 33 (0)1 45 68 55 70

Correo electrónico: wh-info@unesco.org

<http://whc.unesco.org>