

LECCIONES APRENDIDAS EN EL CAMPO

¿Cómo podemos trabajar juntos?

Principios para formar alianzas eficaces en la conservación

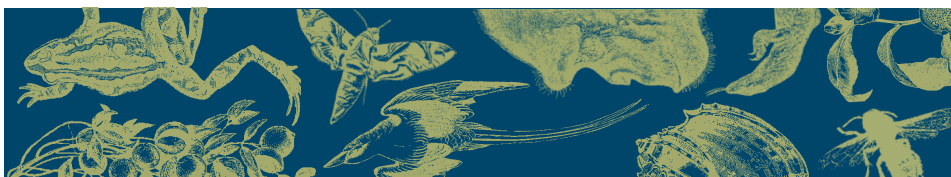
La conservación es una tarea verdaderamente compleja que requiere que una gran variedad de personas y organizaciones trabajen juntas para lograr objetivos comunes. Frecuentemente se forman alianzas entre organizaciones locales, nacionales e internacionales. También pueden formarse entre organizaciones no gubernamentales de conservación, desarrollo e investigación, agencias del gobierno y otros grupos. Pero ¿Cuáles son las relaciones más estratégicas que podemos formar para lograr la conservación? ¿Cuáles son las maneras más eficaces de trabajar juntos a través de todo el espectro de organizaciones e instituciones involucradas en la conservación y sus actividades relacionadas? ¿Qué es lo que constituye a las alianzas más eficaces en la conservación? Estos son los asuntos que el *Biodiversity Support Program* (BSP) trató de abordar en su reciente investigación sobre el papel de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en la conservación.

El estudio del BSP fue diseñado para examinar dos interrogantes fundamentales.

1. ¿Cuáles son las características de alianzas eficaces para la conservación y las de sus organizaciones miembro?
2. ¿Cuáles son los principios que pueden ayudar a las organizaciones a trabajar juntas más eficazmente?

Utilizamos el término *alianza* para describir a groso modo un acuerdo formal entre organizaciones, creado para implementar una serie de actividades de proyecto diseñadas a lograr objetivos de conservación localizados y específicos. Las alianzas pueden tomar diferentes formas, incluyendo:

- **Un acuerdo contractual.** Éste ocurre cuando una organización primaria contrata a otra organización para completar tareas y trabajos específicos.
- **Una asociación.** Involucra sólo a dos organizaciones que han acordado trabajar juntas en un proyecto específico o para alcanzar un objetivo mutuamente benéfico.
- **Un consorcio.** Incluye tres o más organizaciones que trabajan juntas en proyectos específicos que involucran responsabilidad y toma de decisiones conjuntas.



El Biodiversity Support Program

La misión del Biodiversity Support Program es promover la conservación de la diversidad biológica del mundo. Nuestro trabajo se enfoca principalmente a África y Madagascar, Asia y el Pacífico, Europa oriental, y Latinoamérica y el Caribe. Trabajamos con comunidades y organizaciones no gubernamentales al nivel local, nacional e internacional, así como con agencias del gobierno, organizaciones bilaterales y multilaterales, instituciones académicas y donantes para apoyar las iniciativas de conservación y desarrollo que abordan asuntos tanto sociales como ambientales.

A través de la revisión de nuestro trabajo alrededor del mundo, y consultando a nuestros asociados, hemos identificado cinco condiciones cruciales para tener éxito en la conservación de la biodiversidad. Creemos que todas estas condiciones deben cumplirse para lograr los objetivos de conservación. Estas condiciones forman el marco de referencia para las *Lecciones Aprendidas en el Campo* del BSP, las cuales están diseñadas para compartir con otros practicantes lo que hemos aprendido en los proyectos que apoyamos. Cada ejemplar de la serie *Lecciones Aprendidas en el Campo* se enfoca sobre una de las cinco condiciones cruciales mencionadas y se basa principalmente en entrevistas del personal del BSP. Cuando lo consideramos apropiado, fuimos más allá de nuestros propios proyectos y entrevistamos a otros asociados del BSP.

Las cinco condiciones del BSP para el éxito:

1. Claridad en los objetivos y metas de la conservación
2. Procesos y alianzas equitativos y efectivos para la conservación
3. Incentivos apropiados para la valoración de la biodiversidad y la conservación
4. Políticas internacionales, nacionales y locales que apoyen a la conservación
5. Suficiente conscientización, conocimiento y capacidad para conservar la biodiversidad

Este fascículo aborda la Condición #2, utilizando los resultados de la reciente publicación del BSP, *In Good Company, Effective Alliances for Conservation*, como marco de trabajo. Al final de este fascículo también incluimos algunos cuestionamientos directrices diseñados para manejadores de proyectos que estén considerando involucrarse en una alianza.

HACIENDO MEJOR LA CONSERVACION

Programa de Análisis y Manejo Adaptativo de BSP

El estudio del BSP examinó a las 20 alianzas financiadas por el programa de la **Red para la Conservación de la Biodiversidad (BCN)**. El BCN fue establecido para poner a prueba un enfoque empresarial comunitario para la conservación en Asia y el Pacífico. Los socios del BCN se dedicaron a empresas principalmente de ecoturismo y de productos forestales no maderables (NTFP).

Para examinar los resultados finales del proyecto del BCN, ver Salafsky, N., B. Cordes, J. Parks, and C. Hochman. 1999. Evaluating linkages between business, the environment, and local communities: Final analytical results from the Biodiversity Conservation Network. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Disponible en Internet en www.BSPonline.org.

Gran parte de los resultados de nuestro estudio van en contra de la sabiduría convencional sobre las alianzas eficaces para la conservación. Por ejemplo, hallamos que las alianzas con menor número de organizaciones miembro eran generalmente más eficaces; las organizaciones de desarrollo locales y nacionales eran más exitosas

que las organizaciones internacionales de conservación en la implementación de proyectos de conservación; y que la cantidad de financiamiento no era un buen pronosticador del éxito en la conservación.

Si siente que estos resultados lo dejan con más preguntas que respuestas, entonces lea la publicación completa, Margoluis, R., C. Margoluis, K. Brandon, y N. Salafsky. 2000. In good company: Effective alliances for Conservation. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program (disponible en material impreso o en la Red)... o la revisión literaria completa, Margoluis, C. 2000. The role of NGOs in Conservation. A literature review for In good company: Effective alliances for conservation. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Para leer estos documentos en la Red o para descargarlos visite www.BSPonline.org.

Principios para formar alianzas eficaces

Con base en el análisis de las 20 alianzas del BCN, el estudio del BSP sugiere siete principios fundamentales para lograr alianzas eficaces para la conser-

vación. Para cada uno de estos principios incluimos los resultados del estudio así como observaciones relevantes del personal del BSP que trabaja con otros proyectos de nuestro portafolio.

Forme alianzas simples.

Las alianzas simples son más fáciles de manejar que las complicadas y pueden tener un mayor impacto en la conservación. Tener más organizaciones en una alianza significa contar con una mayor cantidad de habilidades y de recursos, pero también significa mayor complejidad y la oportunidad de que ocurran más problemas. Las organizaciones dentro de una alianza pueden combinar habilidades e incluso contratar tareas específicas de ser necesario. Si una alianza debe incluir una gran cantidad de organizaciones miembro, asegúrese que los objetivos del proyecto estén claros y de que el papel de cada organización se encuentre claramente definido.

El Programa Regional de África Central para el Medio Ambiente (CARPE), por sus siglas en inglés) apoya labores para identificar y priorizar las amenazas contra la biodiversidad de la región de África Central e invierte en la capacitación de organizaciones nacionales para que éstas manejen eficazmente los recursos de sus propios países. El proyecto vincula a un grupo central de socios estadounidenses, incluyendo agencias del gobierno y ONGs, con individuos, ONGs y agencias gubernamentales centroafricanas.

Laurent Somé, Director de CARPE, está de acuerdo en que las alianzas simples son generalmente más eficaces, pero hace notar que los administradores de proyectos y las organizaciones no siempre tienen la opción de elegir a sus asociados. De acuerdo con Somé, "En CARPE, tuvimos que trabajar con organizaciones basadas en los EEUU que tenían acuerdos con la USAID para trabajar en la región de África Central. En el caso de CARPE, la alianza estaba determinada por el donante y esto se tiene que



R. Solom

En los manglares de Douala, los beneficiarios de donaciones de CARPE llevaron a cabo un censo biológico del área para determinar la tasa y magnitud de la deforestación. Para lograr que este trabajo tenga éxito, el personal de CARPE, la ONG implementadora local, y los miembros de la comunidad saben que tienen que trabajar juntos.

tomar en cuenta. Así que si se tiene la opción, entre más simple, mejor; pero se debe tener la flexibilidad para trabajar dentro de la situación dada.” Somé descubrió que aunque era crucial que todos los socios de CARPE se mantuvieran enfocados sobre los objetivos generales de la alianza, el trabajo avanzó más ágilmente una vez que los socios de CARPE se organizaron en subalianzas menores para trabajar en temas relevantes a los asuntos de conservación de la región más específicos y más manejables desde el punto de vista operativo.

Permita que la toma de decisiones se haga en los niveles apropiados.

Las alianzas resultan más exitosas cuando se deja la toma de decisiones relativa al diseño y manejo de los proyectos a aquellas organizaciones que están más involucradas en la implementación. Mantenga la autoridad de la toma de decisiones en manos del menor número de organizaciones posible. Asimismo, dinamice la toma de decisiones de forma que el proyecto no se vea obstaculizado debido a que hay demasiada gente involucrada en la toma de decisiones simples. Asegúrese que todos los miembros de la alianza sepan quien tiene la autoridad para tomar decisiones.

El Parque Kaa-lyá en la región del Chaco, al sur de Bolivia, es el parque terrestre más grande de Suramérica, con una cobertura total de 34,411 kilómetros cuadrados. Bajo el **Proyecto de Gente, Bosques y Arrecifes (PeFoR)** del BSP, la Wildlife Conservation Society (WCS), el Center for the Support of Native Lands (Native Lands) y la Capitanía del Alto y Bajo Izozog (CABI), formaron una alianza para ayudar a los miembros de la comunidad a trazar mapas de sus propias tierras. La WCS tiene una asociación a largo plazo con CABI – una federación representativa que sirve como gobierno local a los habitantes indígenas izoceños que viven en los alrededores del parque – para ayudar a establecer y manejar Kaa-lyá.



M. Chapin

El Programa del BSP, Gente, Bosques y Arrecifes (PeFoR) prestó apoyo al Wildlife Conservation Society, al Center for the Study of Native Lands y a la Capitanía del Alto y Bajo Izozog para llevar a cabo un proceso de trazado de mapas comunitario que proporcionará información esencial para los planes de manejo de áreas protegidas. El programa también entrenó a los participantes para llevar a cabo censos de vida silvestre en el futuro.

WCS y CABI invitaron a Native Lands para que proporcionara asistencia técnica de corto plazo durante el ejercicio de trazado de mapas.

De acuerdo con Janis Alcorn, Directora del **Programa de Asia y el Pacífico** y Administradora de **PeFoR**, la toma de decisiones se llevó a cabo en colaboración, pero el proyecto fue manejado por CABI. “CABI fue responsable del manejo del proyecto en general y se aseguró que las comunidades controlaran el proceso. Native Lands ofreció consejos técnicos con base en su propia experiencia en el trazado de mapas de otras áreas. Por último, WCS proporcionó el marco de trabajo administrativo para la actividad cartográfica.” Ella añade que “Al mantener la toma de decisiones en las manos de los representantes de la comunidad, CABI aseguró que el proyecto alcanzara sus metas.” Este es un buen ejemplo de la forma en que los miembros de una alianza pueden trabajar juntos eficazmente para facilitar la toma de decisiones en los niveles apropiados.

Asegure un liderazgo firme.

Las alianzas resultan más eficaces cuando tienen un único líder capaz y no varios líderes de diversas organizaciones compitiendo por la autoridad. Al inicio de un proyecto busque líderes carismáticos, pero también entrene a otras personas para que aprendan a liderar. Al entrenar a otros individuos para ser líderes, existe una mayor probabilidad de que los proyectos continúen funcionando tersamente con o sin individuos específicos.

El programa **KEMALA** del BSP en Indonesia apoya a más de 25 organizaciones y forma asociaciones individuales con cada una, además de proporcionar la oportunidad para que las organizaciones se reconozcan entre sí como una red. Nonette Royo, Oficial Principal del Programa de **KEMALA** está de acuerdo en que tener líderes fuertes es crucial – siempre que éstos no dominen demasiado. Royo cree que cuando no se tiene un líder fuerte una organización puede verse atrapada en una “parálisis de consultoría.” Una vez paralizada, una organización sin liderazgo no cuenta con una persona que actúe como catalizador para



LATIN (Indonesian Tropical Institute)

En un taller para discutir el establecimiento de “sistemas ciudadanos de información” en el Parque Nacional Ujung Kulon, en Java Occidental, un asociado de KEMALA anima a los participantes a explicar los resultados de las discusiones llevadas a cabo en grupos pequeños ante la totalidad del grupo. Se utilizan tarjetas individuales para registrar asuntos sobre los cuales los aldeanos desean obtener más información usando el “sistema ciudadano de información.” Las tarjetas se dividen entre aquellas que representan asuntos relacionados con el Parque Nacional Ujung Kulon y aquellas que no.

lograr que las cosas comiencen a moverse de nuevo.

Royo describe una alianza en Kalimantan Occidental que es afortunada en tener un líder fuerte y capaz. Esta alianza incluye 15 organizaciones distintas que trabajan juntas. “[El líder] es una fuerza guiadora: él en realidad no controla las operaciones de las organizaciones, y de hecho participa activamente sólo en una o dos, pero, él es una especie de figura paternal que mantiene a todo el mundo trabajando juntos.” Patrick Maguire, también del equipo del **Programa de Asia y el Pacífico** del BSP, añade, “Él ahora ha entrenado a otros miembros de la organización para que sean líderes – y

todavía se encuentra presente proporcionando dirección general y liderazgo.” Si bien el liderazgo firme es esencial, la planificación de otro futuro liderazgo es igualmente importante.

Negocie y mantenga objetivos de proyecto claros.

En ausencia de objetivos claros se incrementan las probabilidades de que una alianza no tenga éxito. Tómese todo el tiempo que sea necesario al principio de la formación de la alianza, para discutir, negociar y documentar los objetivos de la misma. Si se dificulta mucho llegar a objetivos mutuamente aceptables, deténgase – no continúe con la fase de diseño o implementación del proyecto. En lugar de ignorar las diferencias y suponer que todo se va arreglar más adelante, recon-

sidere a sus socios en la alianza – por lo general encontrará que por lo menos una organización no debería formar parte de la alianza.

Bruce Leighty y Tatiana Zaharchenko trabajaron juntos en el proyecto de **Evaluación de las Necesidades de Conservación en Crimea** (Ucrania.) Leighty y Zaharchenko descubrieron que no sólo se deben definir y mantener claramente los objetivos del proyecto, sino también se debe tener clara la motivación que impulsa hacia las metas y se deben comunicar estos intereses abiertamente a otros socios potenciales del proyecto.

De acuerdo con Leighty, “Alcanzar objetivos claros durante el ejercicio de establecimiento de prioridades fue difícil en un principio. Estábamos tratando de lograr la aceptación de un proyecto que la mayoría de la gente no entendía realmente – ya que el concepto de establecimiento de prioridades era tan ajeno.” Lo que resultó ser más importante no fue tener objetivos claros, sino asegurarse que los objetivos fueran transparentes. Leighty continúa, “Tuvimos que trabajar muy duro para ganarnos la confianza de la gente; siendo directos y honestos acerca de los objetivos del proyecto y



B. Leighty

El Taller para la Evaluación de las Necesidades de Conservación, conocido como el Taller Gurzuf, trataba de facilitar una discusión abierta y transparente entre las partes interesadas relevantes de las agencias gubernamentales, instituciones científicas y ONGs crimeanas, acerca del estatus de las amenazas a las que se enfrenta la biodiversidad de Crimea y las acciones necesarias para conservarla.

siendo consistentes pudimos ganarnos esa confianza.”

Zaharchenko añade, “El hecho de que pasáramos nuestro tiempo ahí para promover los objetivos de conservación les parecía una idea extraña – y existían muchas sospechas de que teníamos una agenda oculta – así que la claridad en nuestros objetivos se convirtió en el fundamento al que recurrimos una y otra vez, explicando nuestros objetivos cada vez que encontrábamos a un nuevo grupo con quien quizás podríamos trabajar.”

Defina y mantenga funciones y responsabilidades claras.

Definir funciones y responsabilidades claras es sumamente importante para asegurar que cada organización esté consciente y se encuentre cómoda con su participación en la alianza. Entre más compleja sea la alianza, más importante será asegurarse que todas las organizaciones miembro comprendan y estén de acuerdo con sus funciones. Maximice la función de su propia organización en el proyecto de acuerdo a las habilidades y recursos con los que cuenta. Aunque las organizaciones locales y nacionales frecuentemente son mejores en la implementación de proyectos en el campo, las organizaciones internacionales deberían cumplir una función de apoyo enfocado a la política, el entrenamiento, la asistencia técnica y la recaudación de fondos.

De acuerdo con Royo, **KEMALA** ha trabajado arduamente para mantener las funciones y las responsabilidades dentro de la red de KEMALA tan claras como sea posible. El equipo central de KEMALA no se desempeña como otro proyecto independiente que podría cabildar para adquirir una posición competitiva dentro de la red. En su lugar, apoya a las organizaciones miembro y a sus posiciones individuales. “El gobierno recibe propuestas de parte de una organización miembro o de parte de la red entera y no de parte del equipo central de KEMALA,” reporta Royo. El equipo central cumple una fun-

ción puramente de apoyo a la red y la división de las labores se mantiene muy clara.

En el proyecto de CARPE, Somé hace notar que es importante que cada miembro de la alianza conozca su función, pero es igualmente importante que todos los miembros conozcan las funciones y responsabilidades de las otras organizaciones miembro. Somé subraya la importancia de tener responsabilidad ante la alianza. “La buena fe simplemente no es suficiente. Se necesita un acuerdo contractual de algún tipo para asegurar la responsabilidad. Cuando se está estableciendo una alianza, se necesita una provisión que requiera esto – algo que de alguna manera sea obligatorio.”

Somé añade, “Alguien también debe tener el poder para hacer cumplir las responsabilidades. Hemos aprendido esto como una gran lección, y por lo tanto, en la siguiente fase, el consorcio de CARPE acordó unánimemente incluir lenguaje en los nuevos acuerdos que obligue a cada socio a tener un compromiso firme con el resto de la alianza sin depender sólo en buenas intenciones.”

Esté preparado a adaptarse a los cambios en el proyecto.

Las alianzas deben ser capaces de adaptarse a los cambios dentro del proyecto conforme sea necesario. También deben ser capaces de sobrellevar crisis naturales, sociales, políticas o económicas imprevistas que se puedan suscitar. Las alianzas también

deben ser resistentes a los cambios que sucedan con el paso del tiempo en la membresía de la alianza.

En 1993, el USAID/Haití solicitó ayuda del BSP para proteger de futura degradación e intrusión a 2,000 hectáreas de hábitat natural remanente en el parque Nacional Pic Macaya, y para recibir asistencia técnica en el desarrollo de actividades de desarrollo sostenible en las comunidades locales que residen dentro de las 15,000 hectáreas de zona de amortiguamiento del parque. Por su parte, el BSP formó una asociación con la cooperativa agrícola local, *la Unión des Coopératives de la Région Sud d’Haiti* (UNICORS), y estableció acuerdos contractuales con el *Centre de Formation et d’Encadrement Technique* (CFET) y con la Universidad de Florida para promover actividades de desarrollo sostenible en la región.



P. Monaghan/Flickr

En 1983, Pic Macaya, la montaña más alta de Haití, localizada en la península suroccidental, fue declarada Parque Nacional Pic Macaya por el gobierno de Haití. Diez años después, la USAID/Haití solicitó la ayuda del BSP para proteger el parque de futura degradación e intrusión. Por su parte, BSP trabajó con UNICORS y con CFET para promover prácticas de manejo sostenible en el parque.

De acuerdo con Ilana Locker, antiguo Oficial Principal de Programa del **Programa de Latinoamérica y el Caribe**, “La flexibilidad y paciencia de los miembros de la alianza se puso a prueba poco después de comenzado el proyecto. Debido al embargo estadounidense sobre la ayuda no humanitaria impuesto en 1994, muchas de las actividades planificadas para el proyecto se detuvieron por más de un año. Sin embargo, la comunicación regular que se mantuvo entre los miembros de la alianza logró que aunque se hubiera perdido el ímpetu, el proyecto no tuviera que comenzar desde cero una vez que el embargo se levantó en 1995.”

De manera similar, Somé de CARPE, enfatiza la necesidad de que las alianzas sean flexibles – no sólo en las áreas constantemente cambiantes donde hay guerra y conflicto, sino también durante tiempos de paz. “Uno debe adaptarse a los cambios en el proyecto debido a los conflictos que lo rodean” dice él, “pero uno también debe estar listo para el proceso de paz – a ser parte de él y a aprovecharse de las oportunidades dadas por nuevas políticas.”

Fortalezca la capacidad de manejo dentro de la alianza.

Independientemente de quien esté a cargo de las principales tareas administrativas del proyecto, se debe trabajar para incrementar la capacidad de manejo, la capacidad de toma de decisiones,

y la capacidad de administración de las organizaciones más pequeñas de la alianza. Asegúrese que la transferencia de las habilidades necesarias se planifique justo al principio de la formación de la alianza.

Judy Oglethorpe, Directora Ejecutiva del BSP y Directora del **Programa de África y Madagascar** ha descubierto que la capacitación básica para asuntos administrativos y de manejo de proyectos de los miembros más neófitos de la alianza es particularmente importante. En el proyecto de CARPE, Somé y el personal de campo de CARPE enfocaron su atención a proporcionar entrenamiento a las ONGs nacionales asociadas en la elaboración de propuestas, manejo de donaciones y otras habilidades administrativas necesarias.

De acuerdo con Oglethorpe, “Existen dos limitaciones principales que CARPE enfrenta en su afán por ayudar a lograr la conservación en África Central. Primero, existen muy pocas ONGs africanas locales bien establecidas; encontrar un socio adecuado puede ser difícil. Segundo, las ONGs que ya están bien establecidas y funcionando tienen poca capacidad para recibir y manejar donaciones. Por eso tenemos que hacer del fortalecimiento de las organizaciones locales – nuestras asociadas — una prioridad, de manera que podamos trabajar juntos más eficazmente.

Frecuentemente, si se espera que una organización juegue un papel útil y

funcional, un papel en el que todos los miembros estén de acuerdo, entonces se debe fortalecer su habilidad para lograrlo.” Somé está de acuerdo: “Invertir en la capacitación administrativa y de manejo es importante si se desea que todas las organizaciones en una alianza participen plenamente en el proceso. Si se espera que las organizaciones jueguen un papel significativo, deben ser capaces de hacerlo.”

Conclusión

Las conclusiones principales con respecto a las alianzas que presentamos en nuestra reciente publicación, *In Good Company: Effective Alliances for Conservation*, son simples: entre más sencillo, mejor; la claridad en los objetivos es el punto de partida; y las organizaciones miembro necesitan jugar papeles apropiados para ser eficaces. Por último, el objetivo de nuestro estudio era comprender mejor las características de las alianzas exitosas para la conservación y así mejorar nuestras probabilidades de lograr el éxito en la conservación. Aunque no pretendemos que los principios que presentamos aquí e ilustramos con ejemplos del portafolio completo del BSP sean una receta que garantice el éxito, esperamos que sirvan como directrices básicas para crear alianzas para la conservación más saludables y eficaces.

Portafolio del BSP para el Programa de Análisis y Manejo Adaptativo

Nuestro portafolio de investigación y análisis de seis proyectos fue diseñado para abordar las cinco condiciones necesarias para el éxito de la conservación que se delinearon en este ejemplar de *Lecciones Aprendidas en el Campo*.

- El Manejo Adaptativo de Proyectos de Conservación y Desarrollo
- Descentralización para la Conservación de la Biodiversidad
- La Salud Como un Incentivo para la Conservación
- El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales en la Conservación
- El Papel de la Agricultura Sostenible en la Conservación de la Biodiversidad

Cada proyecto del AAM resultará en por lo menos una publicación extensa que documente la investigación y los resultados para la comunidad conservacionista. Estas publicaciones estarán disponibles en la Red en www.BSPonline.org y el próximo año saldrán en forma impresa.

¿Está considerando unirse a una alianza?

Si está considerando unirse a una alianza, hay varios asuntos que debe tomar en consideración para asegurarse que la alianza sea la correcta para su organización, y que su propia organización sea la correcta para la alianza.

Primero, cuestione lo siguiente sobre su propia organización.

- ¿Cuál es el objetivo de nuestra propia organización en este proyecto? ¿Es similar a los objetivos de las otras organizaciones?
- ¿Cuáles habilidades puede contribuir nuestra organización a la alianza? ¿Qué habilidades complementan a las nuestras para propósitos de los proyectos en los que deseamos trabajar?
- ¿Qué papel deseamos que nuestra organización desempeñe en este proyecto? ¿Es ésta la función en la que podemos ser más eficaces?
- ¿Ha trabajado anteriormente nuestra organización con alguna de las otras organizaciones? Si es así, ¿Cuál ha sido nuestra experiencia?
- ¿Está planeando nuestra organización colocar personal en el sitio del proyecto? Si es así, ¿Qué habilidades y características específicas requiere este personal para implementar eficazmente el proyecto? ¿Contamos con personal con estas habilidades?
- ¿Qué tan involucrada con las tareas administrativas deseamos que esté nuestra organización?
- ¿Es este proyecto una prioridad dentro de nuestra organización? ¿Es conocido este hecho por las otras organizaciones y se encuentran satisfechas con el mismo?
- ¿Hay alguna persona en nuestra organización que pudiera ser un líder apropiado para la alianza, o estamos dispuestos a seguir a un líder de otra organización?

Después, cuestione lo siguiente acerca de la alianza.

- ¿Se está formando la alianza debido a intereses mutuos, a una donación o debido a otra razón? ¿Están claras las reglas de membresía para la alianza?
- ¿Está claro el objetivo del proyecto para la alianza?

- ¿Cuántas organizaciones estarán involucradas en la alianza?
- ¿Qué tipos de organizaciones se unirán para formar la alianza? ¿Tienen las organizaciones de la alianza objetivos institucionales similares o compatibles?
- ¿Han trabajado juntas anteriormente las organizaciones o individuos pertenecientes a las organizaciones?
- ¿Se requieren habilidades en el proyecto que no se encuentran presentes en ninguna de las organizaciones?
- ¿Conoce cada organización su propio papel y se encuentran todas satisfechas con la división de labores y responsabilidades?
- ¿Se ha identificado un proceso claro para la forma en que se tomarán decisiones en la alianza y quién las tomará?
- ¿Se cuenta con un líder fuerte y capaz para la alianza? ¿Hay consenso sobre quién tomará el liderazgo?
- ¿De dónde proviene el financiamiento para la alianza? ¿Cuánto dinero es? ¿Cómo se distribuirá dentro de la alianza? ¿Se proporcionará asistencia técnica junto con el financiamiento?

Si su ONG es local o nacional, entonces debe cuestionar...

- ¿Posee nuestra organización las habilidades para implementar el proyecto en el campo o requerimos de asistencia por parte de otra organización? ¿Existe algún miembro en la alianza que esté dispuesto y sea capaz de proporcionarnos la asistencia técnica necesaria?
- ¿Existen otras habilidades que podamos obtener a través de nuestra participación en la alianza?
- ¿Se cuenta con organizaciones más grandes que estén dispuestas a trabajar con nuestra organización en un papel de apoyo y que le otorgue a nuestra organización autoridad en la toma de decisiones para el proyecto?
- ¿Tiene nuestra organización la capacidad administrativa para el proyecto o necesitamos encontrar otra organización que se haga cargo de eso?
- ¿Desea nuestra organización trabajar con organizaciones internacionales o preferimos trabajar con otras organizaciones nacionales o locales?

- ¿Cuentan las organizaciones con las que deseamos trabajar con la credibilidad del gobierno, de otras ONGs y de otras partes interesadas?

Si su ONG es nacional, entonces debe cuestionar...

- ¿Es el objetivo de nuestra organización obtener nuevas habilidades a través de esta alianza o estamos listos para fortalecer las habilidades de otras organizaciones?
- ¿Desea nuestra organización trabajar con una organización que se encuentre cerca del sitio del proyecto o deseamos involucrarnos más directamente en la implementación de actividades de campo?
- ¿Cuenta nuestra organización con suficiente credibilidad por parte de la comunidad para trabajar sin la necesidad de un socio local?
- ¿Tiene nuestra organización la capacidad y credibilidad para tratar eficazmente con el gobierno y con otras ONGs?

Si su ONG es internacional, entonces debe cuestionar...

- ¿De qué manera podemos ayudar a la alianza a definir y mantener objetivos de proyecto claros?
- ¿Cuál es el mejor papel que nuestra organización puede jugar en la alianza? ¿Cómo podemos ayudar a la alianza a definir claramente las funciones de todas las organizaciones miembro?
- ¿Tendrá la oficina base de nuestra organización que ceder el control sobre el manejo del proyecto y dejar que las decisiones programáticas de la alianza sean tomadas por aquellos que manejan las actividades de campo?
- ¿Tiene la organización que será la principal organización implementadora las habilidades y credibilidad necesarias para trabajar en el sitio del proyecto?
- ¿Existen lagunas en las habilidades técnicas que se requieren para el proyecto en las otras organizaciones? ¿Cuenta nuestra organización con la capacidad para entrenar a otras organizaciones miembro?
- ¿De ser necesario, cuenta nuestra organización con la capacidad y credibilidad para lidiar eficazmente con el gobierno?

Personal del BSP que contribuyó a este ejemplar

Janis Alcorn, Director, Asia and Pacific Program

Bruce Leighty, Director, Operations and Planning/Eastern Europe Program

Ivana Locker,* Senior Program Officer, Analysis and Adaptive Management Program/Latin America and Caribbean Program

Patrice Maguire, Program Officer, Asia and Pacific Program

Judy Oglethorpe, BSP Executive Director/Director, Africa and Madagascar Program

Nonette Royo, Senior Program Officer, KEMALA, Asia and Pacific Officer

Laurent Somé, Senior Program Officer, Africa and Madagascar Program

Tatiana Zaharchenko,* Senior Program Officer, Eastern Europe Program

* indica antiguo miembro del personal

Acerca del Biodiversity Support Program

El Biodiversity Support Program (BSP) es un consorcio del World Wildlife Fund, The Nature Conservancy y el World Resources Institute, financiado por el United States Agency for International Development (USAID). La misión del BSP es promover la conservación de los recursos biológicos del mundo. Creemos que una base de recursos saludable y segura es esencial para satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

Un compromiso con el aprendizaje

El Programa de Análisis y Manejo Adaptativo (AAM) del BSP y su Programa de Comunicaciones trabajaron juntos para producir la serie de *Lecciones Aprendidas en el Campo* como parte de la Biblioteca del AAM *Haciendo Mejor la Conservación*. Nuestras actividades de comunicación están diseñadas para compartir lo que hemos aprendido a través de nuestras actividades de campo y de investigación. Para lograr esto, tratamos de analizar tanto nuestros éxitos como nuestros fracasos. Esperamos que nuestro trabajo les sirva a los practicantes de la conservación como catalizador para que exista una mayor discusión, aprendizaje y acción para que se conserve una mayor biodiversidad. Nuestros programas de comunicación incluyen publicaciones impresas, sitios en la Red, presentaciones y talleres.

Le invitamos a visitar www.BSPonline.org para aprender más sobre el BSP, incluso después que éste se cierre en el año 2001.

Las publicaciones del BSP

Muchas de las publicaciones impresas están disponibles en línea en www.BSPonline.org. En la página principal pulse en **publications**.

Biodiversity Support Program

c/o World Wildlife Fund
1250 24th St. NW
Washington, DC 20037 USA
Tel: 202-861-8347
Fax: 202-861-8324
Correo electrónico: BSP@wwfus.org
Sitio electrónico en la Red: www.BSPonline.org

Créditos de la publicación

Editor de la Serie: Richard Margoluis

Autores: Cheryl Margoluis, Richard Margoluis, Katrina Brandon, y Nick Salfasky

Editora Administrativa: Sheila Donoghue

Diseño: Ellipse Design

Impresión: Balmar Solutions in Print

Directora de Comunicaciones: Sheila Donoghue

Director del Programa de Análisis y Manejo

Adaptativo: Richard Margoluis

Directora Ejecutiva: Judy Oglethorpe

Traducción al Español: Cristina Mittemeier

Por favor cite esta publicación como sigue: Margoluis, C., R. Margoluis, K. Brandon, y N. Salfasky. 2000. *¿Cómo podemos trabajar juntos? Principios para formar alianzas eficaces en la conservación*. Serie Lecciones Aprendidas en el Campo. Traducido por Cristina Mittemeier. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. La publicación de este documento fue posible gracias al apoyo proporcionado al BSP por el Global Bureau del USAID, bajo los términos de la subvención número DHR-A-00-88-00044-00. Las opiniones expresadas aquí son las de los autores y las personas citadas y no necesariamente reflejan los puntos de vista del USAID. © 2000 por el World Wildlife Fund, Washington, DC. Todos los derechos reservados. La reproducción de esta publicación es permitida para fines educativos y no comerciales y no requiere de consentimiento previo del portador del derecho de autor. Sin embargo, el WWF, Inc. sí requiere de notificación previa por escrito y del reconocimiento debido. El WWF, Inc. no requiere de pago para el uso no comercial de sus obras publicadas y de ninguna manera trata de disminuir el uso de las investigaciones y hallazgos del WWF por medio de los derechos de autor.

Impreso en papel reciclado



Recursos Recomendados

Brandon, K., K. H. Redford and S. E. Sanderson, eds. 1998. *Parks in peril: People, politics and protected areas*. Washington, D.C.: Island Press.

Carroll, T. F. 1992. *Intermediary NGOs: The supporting link in grassroots development*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Cernea, M. 1988. *Nongovernmental organizations and local development*. World Bank Discussion Paper 40. Washington, D.C.: The World Bank.

Edwards, M., and D. Hulme, eds. 1996. *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Fisher, J. 1993. *The road from Rio: Sustainable development and the non-governmental movement in the third world*. Westport, Connecticut: Praeger.

Fowler, A. 1997. *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development*. London: Earthscan Publications, Ltd.

Margoluis, C. 2000. *The role of NGOs in conservation. A literature review for In good company: Effective alliances for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Published only on the Web at www.BSPonline.org.

Margoluis, R., and N. Salfasky. 1998. *Measures of success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects*. Washington, D.C.: Island Press.

Margoluis, R., C. Margoluis, K. Brandon, and N. Salfasky. 2000. *In good company: Effective alliances for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Salafsky, N., and R. Margoluis. 1999. Threat Reduction Assessment. *Conservation Biology* 13(4): 830-841.

Salafsky, N., B. Cordes, J. Parks, and C. Hochman. 1999. *Evaluating linkages between business, the environment and local communities: Final analytical results from the Biodiversity Conservation Network*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Salafsky, N., R. Margoluis, and S. Donoghue. 2001. *Is our project succeeding? A guide to threat reduction assessment for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Forthcoming.

Seymour, F. J. 1994. Are successful community-based conservation projects designed or discovered? In *Natural connections: Perspectives in community based conservation*, eds. D. Western, R. M. Wright, and S. C. Strum, 472-498. Washington, D.C.: Island Press.