

PASO 6: IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

El paso 6 implica desarrollar una estrategia para implementar las recomendaciones de política generadas en el paso 5. Ello requiere preparar un plan de trabajo, así como una estrategia de involucramiento de los grupos de interés y de comunicación, para aplicar las medidas concretas que permitan integrar los servicios ecosistémicos en el plan de desarrollo.

Lógica de este paso

Después de identificar las opciones de política que asistirán en la gestión de las dependencias e impactos sobre los servicios ecosistémicos, y en capturar las oportunidades, el **último paso** en el proceso ISE consiste en formular una estrategia de implementación. Ésta ayudará a establecer el proceso, los principios guía y resultados previstos de las medidas de política. En este paso se desarrolla un plan de trabajo operacional que estipula las actividades, los plazos, las responsabilidades y la participación de los grupos de interés, y muestra los recursos financieros y otros insumos necesarios para una ejecución exitosa. Asimismo, es durante este paso que se formula un plan para asegurar la comunicación y el involucramiento efectivo de los actores interesados. Al final del **paso 6**, se deberá tener todo listo para comenzar con la implementación de las opciones de política seleccionadas.

Objetivos

El principal objetivo del **paso 6** es tomar las decisiones finales para implementar las medidas concretas que integren los servicios ecosistémicos en el plan de desarrollo en cuestión.

Resultados esperados

- Estrategia de implementación y plan de trabajo operativo.
- Estrategia de comunicación que especifique la audiencia objetivo, los mensajes clave y posibles aliados para promover y poner en práctica los cambios requeridos.

Cómo aplicar este paso

Para empezar, es de gran ayuda revisar las medidas de política y puntos de entrada identificados en el **paso 5**, para así asegurarse de que sean consistentes con los objetivos del

plan de desarrollo y sean aplicables de acuerdo con el contexto local. Cada medida de política en la lista debe ser realista, alcanzable y aceptable. Cabe mencionar que puede ser necesario el comparar los instrumentos seleccionados y sus respectivos requisitos de operación con las leyes y políticas existentes, mandatos institucionales, capacidades y recursos disponibles. También suele ser necesario, antes de continuar, el llevar a cabo algún estudio de viabilidad más estructurado o un análisis costo-beneficio. Inclusive, pueden resultar necesarios evaluaciones o procedimientos de aprobación más formales, sobre todo si la medida será implementada por el gobierno.

En la mayoría de los casos se requiere un proceso extensivo de consulta con los grupos de interés. Si las medidas y los instrumentos de política no se consideran aceptables por los involucrados, o si los tomadores de decisión no están de acuerdo, éstos no tendrán mucho éxito en la práctica; inclusive si han sido evaluados de manera positiva en cuanto a su viabilidad técnica, legal o financiera.

Una vez realizada la selección definitiva de las medidas de política, es posible desarrollar una estrategia de implementación y un plan de trabajo. Una gran cantidad de guías sobre la formulación de estrategias y el desarrollo de planes de trabajo se encuentran disponibles, por lo que no se repetirán estos procesos en el presente documento. Algunos puntos clave por tomar en cuenta son:


- Participación y responsabilidad de las partes interesadas: establecer quién necesita (o desea) estar involucrado en la implementación de las medidas de política, y de qué manera. Debe desarrollarse una estrategia de involucramiento de los grupos de interés. También es importante tener claro y estar de acuerdo en la asignación de responsabilidades, especificando quién es responsable y está a cargo de entregar qué, y cuándo.
- Difusión: la comunicación, educación y conciencia pública son vitales para la integración exitosa de los servicios ecosistémicos en la toma de decisiones tanto



pública, como privada; así como para la transferencia de información a los grupos de interés y al público en general. La estrategia de comunicación también debe contener un plan activo para compartir aprendizajes y experiencias. Se debe reflexionar sobre quiénes podrían ser los socios en el proceso de comunicación y como se pueden entregar las estrategias de comunicación que promueven el valor de servicios ecosistémicos.

- **Gestión de recursos:** la identificación de los recursos financieros, materiales, humanos y las necesidades institucionales para aplicar las medidas de política seleccionadas, será una parte integral del plan de trabajo operacional. En muchos casos, estos recursos podrían no estar disponibles de manera inmediata, o solamente estarán disponibles de manera parcial. El plan de trabajo puede necesitar generar recursos adicionales a través de actividades tales como el desarrollo de capacidades, el desarrollo de nuevos mecanismos financieros, una estrategia de recaudación de fondos, o planes para un cambio organizacional.
- **Plazo:** elegir el momento indicado para configurar un instrumento de política puede ser de gran importancia. Algunas circunstancias que podrían favorecer o entorpecer este proceso incluyen: estabilidad política, elecciones, el momento del año fiscal, nuevas políticas y estrategias gubernamentales, o reorganización de organismos e instituciones gubernamentales. Se deben buscar ventanas de oportunidad. No debe subestimarse el tiempo necesario para iniciar y revisar un plan de desarrollo o instrumentos de política, particularmente cuando se depende de procesos participativos. Al mismo tiempo, es crucial que las medidas de política se implementen de manera oportuna. Si toma demasiado tiempo llevarlas a la práctica, y si las condiciones ambientales, políticas, legales, sociales o económicas cambian durante el período transcurrido, es posible que se vuelvan redundantes.
- **Gestión adaptativa y aprendizaje:** es casi inevitable la necesidad de ajustes en la definición del alcance, objetivo y forma de implementación de los instrumentos de política. Los procesos de aprendizaje, ciclos de retroalimentación y enfoques adaptativos, deben estar contemplados en el proceso de implementación.

- **Monitoreo:** es necesario monitorear los impactos y la efectividad de las medidas de política con respecto a los objetivos e indicadores acordados. Los indicadores de desempeño deben ser: específicos, medibles, realizables, relevantes y sujetos a un plazo. El monitoreo debe estar contemplado en el plan de trabajo.
- **Necesidades de información y lagunas de conocimiento:** el enfoque ISE es una herramienta de evaluación rápida. En la mayoría de los casos no se basará en una recopilación larga y detallada de datos primarios, ni proporcionará una gran cantidad de material documentado. Es posible que permanezcan ciertas lagunas de conocimiento, las cuales podrán completarse durante el transcurso de la implementación de las políticas. La recolección y diseminación de información debe formar parte de la estrategia y del plan de operación.



RECOMENDACIONES:

- Para implementar de manera exitosa y sustentable las opciones de política, debe asegurarse el apoyo político, institucional y comunitario.
- Buscar oportunidades para aprovechar iniciativas existentes y en curso.
- Considerar mejores prácticas de otras regiones y países.
- La creación de una red de organismos socios y grupos de interés, puede ser una forma de fortalecer la implementación del plan de trabajo.
- Las medidas e instrumentos identificados deben disponer de los recursos y el financiamiento adecuados. Idealmente, esto debe formar parte del plan de desarrollo, pero en algunos casos puede resultar necesario asegurar fondos adicionales, o trabajar a través de asociaciones con otros, o como parte de otras iniciativas ya en curso.

Tabla 2.7: Matriz simplificada del plan de trabajo

Objetivo	Actividades (qué)	Plazo (hasta cuándo)	Grupos de interés/ responsables (quién)	Desafíos	Posibilidades para enfrentar los desafíos
----------	-------------------	----------------------	---	----------	---

Requerimientos de recursos, métodos y herramientas

- Aceptación por parte de los tomadores de decisiones y los grupos de interés.
- Facilidad para organizar juntas y talleres con expertos y grupos de interés, así como un(a) moderador(a).
- Habilidades básicas de planeación.
- Compromiso político de los tomadores de decisiones clave para la implementación de las medidas e instrumentos seleccionados.
- Recursos financieros y humanos para la implementación del plan de trabajo.

Las siguientes publicaciones y sitios web proveen orientación adicional:



Tools4dev. Herramientas prácticas para desarrollo internacional:

<http://www.tools4dev.org/resources/policy-implementation-matrix-template/>

Wageningen UR's Centre for Development Innovation. Portal de creación conjunta de conocimiento.

Asociaciones de diversos grupos de interés:

<http://www.mspguide.org/tools-and-methods>



Estudio de caso

Paso 6: Fortalecimiento de la gestión de Pozo Azul, Colombia

La **Autoridad Ambiental Regional en la provincia de Norte de Santander, en el noreste de Colombia**, enfrentó un desafío importante sobre un popular destino turístico natural local, Pozo Azul. Éste es un área natural con bosques secos tropicales, cascadas y estanques de agua cristalina. El sitio se encuentra amenazado debido a la inexistencia de un plan de gestión de visitantes. Al mismo tiempo, la producción agrícola y de ganado en las zonas aledañas, desvían el agua lejos de las cascadas y estanques de Pozo Azul, lo cual amenaza el principal atractivo turístico de la zona.

Tras varias juntas con expertos de la región y habitantes locales, la Autoridad Ambiental Regional decidió enfocarse en fortalecer la infraestructura del área como destino turístico local, concentrándose así en servicios recreativos y de provisión de agua del sitio. Esta medida implicaría implementar varias actividades tales como mejorar caminos de acceso, regular el número de visitantes, establecer cuotas de entrada y colocar señalamientos y otras instalaciones para turistas. También se desarrolló una estrategia para la gestión de conflictos relacionados con el agua. Esto corresponde a los **pasos 1 y 2** del proceso ISE.

Con el apoyo de la **Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)**, la Autoridad Ambiental Regional encomendó un estudio de evaluación para comprender la dinámica local de los servicios ecosistémicos y establecer la capacidad de carga de visitantes en la zona. También se llevó a cabo una valoración económica para determinar la disposición a pagar de los visitantes, como insumo para decidir sobre las cuotas de ingreso (**pasos 3 y 5** del enfoque ISE).

El estudio identificó oportunidades para fortalecer la gestión de Pozo Azul como atractivo turístico, y brindó argumentos para establecer el área como **Distrito de Manejo Integrado** (una categoría de uso de suelo sustentable bajo las leyes de Colombia). Esto también posicionaría a Pozo Azul al centro de las discusiones regionales acerca de la necesidad de conservar los bosques secos tropicales (**paso 5** del proceso ISE).

Desde la identificación de las medidas de política, se han llevado a cabo varias reuniones con múltiples grupos de interés para discutir el futuro de Pozo Azul, lograr el apoyo de más actores y discutir cómo fortalecer su gestión (**paso 4** del enfoque ISE). Las reuniones han involucrado a grandes corporaciones mineras con interés en la región, agricultores locales y autoridades distritales, entre otros. La implementación del plan de gestión turístico de Pozo Azul ya se encuentra en marcha (**paso 6**).



Pozo Azul
COLOMBIA