

Plan Estratégico

2025-2030

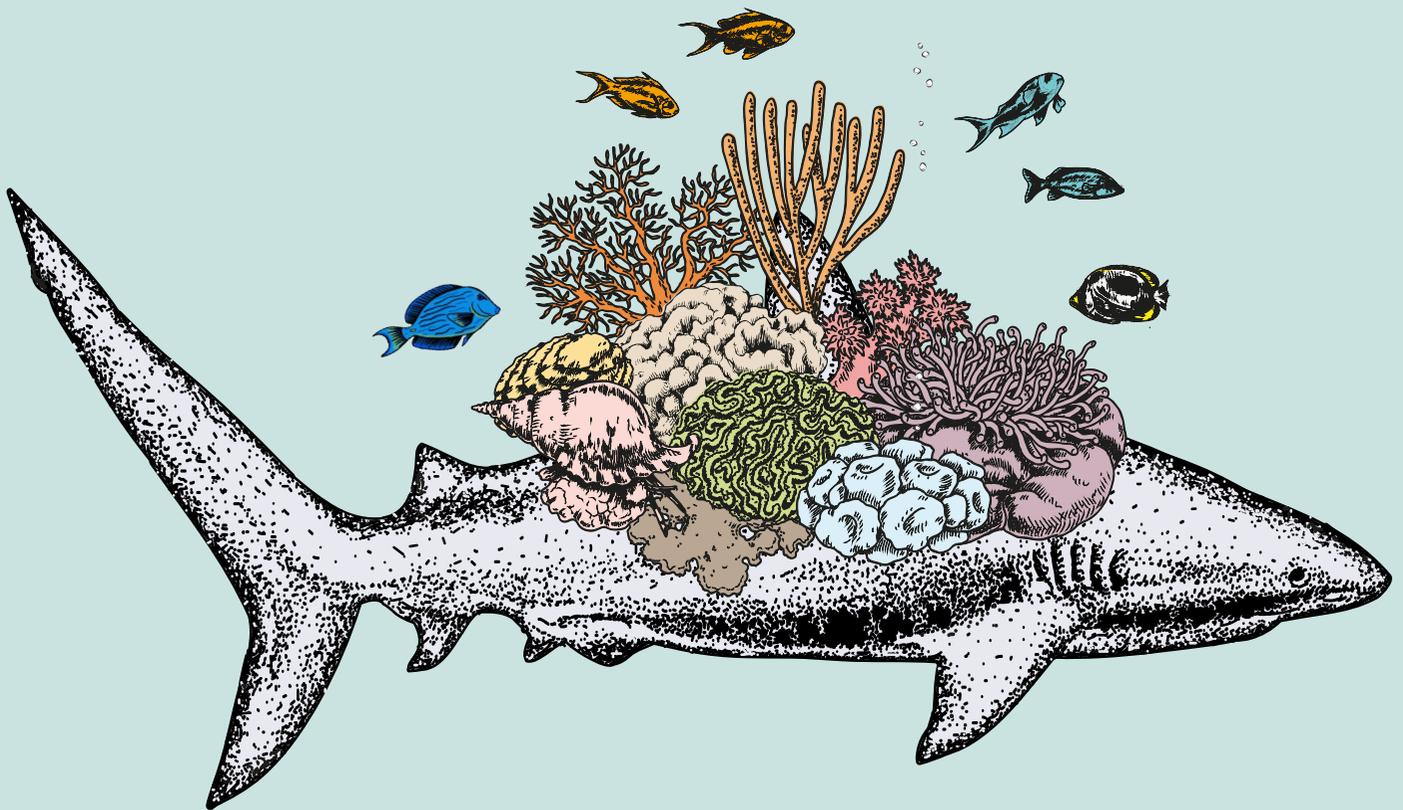
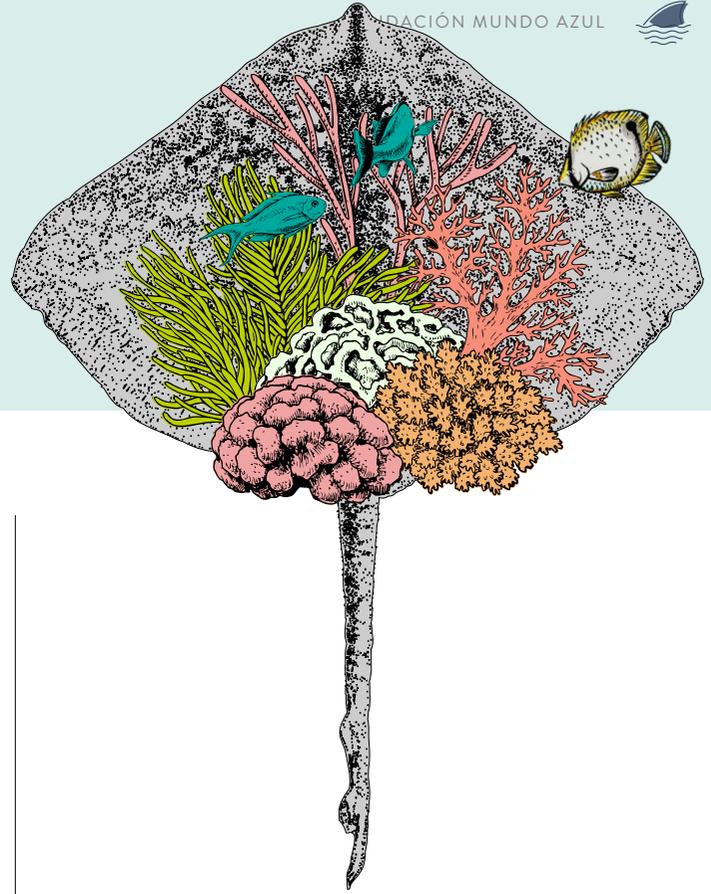


TABLA DE CONTENIDO

Contexto	3	Perspectivas transversales	16
Proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico de FUNMZ	4	Herramientas transversales	17
Teoría de cambio	6	Operaciones internas	18
Misión, visión y valores	8	Objetivos internos y metas 2025-2030	19
Numeralia	9	Gobernanza	19
Inversión Histórica	9	Movilización y administración de recursos	19
Alcance multidimensional	10	Monitoreo y evaluación	20
Especies prioritarias para la conservación	10	Salvaguardas	20
Ecosistemas marino-costeros clave	10	Comunicación	20
Intervención geográfica a nivel regional	10	Supuestos	21
Intervención social	11	Políticos	21
Estrategias de conservación	12	Sociales	21
Objetivos de conservación y metas 2025-2030	13	Económicos	22
Investigación aplicada para la conservación	13	Institucionales	22
Conciencia ciudadana y política pública para la conservación	14	Ambientales	22
Educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo para la conservación	15	Transición, implementación y seguimiento del Plan Estratégico	23
		Agradecimientos	24
		Referencias bibliográficas	25



Contexto



Alcanzar la sostenibilidad en las pesquerías artesanales e industriales del mundo es un reto compartido en el que la voluntad política, los marcos legales y regulatorios, el desarrollo socioeconómico de las comunidades, así como la capacidad de vigilancia y cumplimiento son indispensables. Cada país presenta características biológicas, fisiográficas y socioeconómicas muy particulares, por lo que el quehacer de las organizaciones de la sociedad civil se debe centrar en facilitar las condiciones para que pescadores, empresas, gobierno y academia alineen esfuerzos para promover una pesca productiva y sostenible.

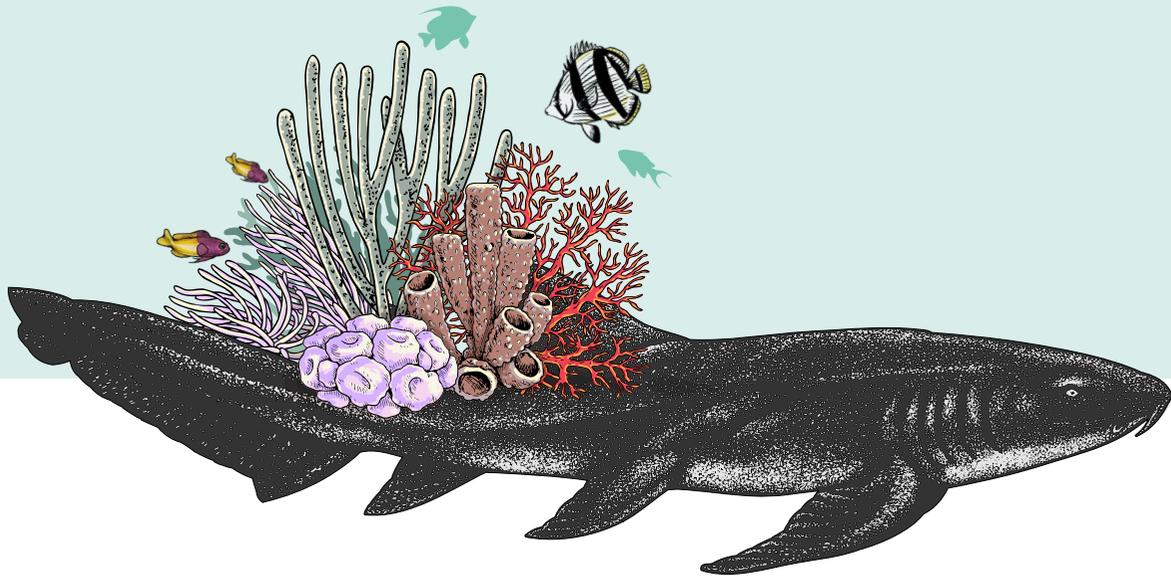
Al igual que muchos otros países latinoamericanos con acceso al litoral Pacífico y el Caribe continental, Guatemala vive una crisis de desarrollo y sobreexplotación pesquera, exacerbada por la falta de mejores oportunidades económicas y la escasez de conocimiento científico sobre el estado actual de las diferentes poblaciones de recursos pesqueros. En buena parte de Mesoamérica, el marco legal para la regulación y el manejo pesquero es obsoleto y carece de sustento técnico. Los recursos públicos destinados a la vigilancia y la inspección son siempre insuficientes, poco eficientes y efectivos. El resultado usual es un ambiente de corrupción e ilegalidad en el que los intermediarios comerciales y los inspectores acaparan las ganancias, y los perdedores son los pescadores y los ecosistemas marino-costeros de los que dependen.

En el Plan Estratégico 2025-2030 de la Fundación Mundo Azul (FUNMZ) se mantuvieron las tres líneas

principales que han guiado el trabajo desde 2014 con actualizaciones que buscan generar un mayor impacto en los ecosistemas y en los actores claves. Estas son:

1. Generar conocimiento práctico
2. Incidir en el marco legal y su cumplimiento
3. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades costeras a través de la educación, la capacitación, la investigación comunitaria y el desarrollo de medios de vida alternativos y sostenibles.

El papel de las mujeres y las niñas es de especial importancia para FUNMZ, pues las reconoce como líderes y agentes de cambio sustanciales en sus comunidades. Fortalecer la capacidad de autogestión y la sostenibilidad social y ambiental de las comunidades costeras que dependen de las pesquerías como medio de subsistencia es una vía promisoría para generar un impacto con potencial de réplica.



Proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico de FUNMZ

La actualización del Plan Estratégico 2025-2030 implicó una revisión profunda de los objetivos y metas necesarias para avanzar en las iniciativas de conservación de cada línea estratégica, considerando el contexto actual y las prioridades institucionales. El propósito central sigue siendo fomentar la sostenibilidad de los recursos marino-costeros y mejorar la calidad de vida de las comunidades costeras en Guatemala, el Pacífico este y la región mesoamericana en los próximos seis años. Este proceso ha incluido una minuciosa evaluación de los enfoques operativos y del desarrollo institucional que guiarán la estrategia de la organización. Las metas actuales de las líneas estratégicas continúan estando en sintonía con las perspectivas y herramientas transversales implementadas desde 2020, manteniendo la sólida base

de la teoría de cambio que ha caracterizado el modelo de intervención de FUNMZ.

Este ejercicio marca el tercer proceso de planificación estratégica realizado desde el establecimiento de la fundación en 2014. El proceso de desarrollo se basó en un enfoque de planificación participativa, influenciado por el enfoque de Bath (2014), y se ha entrelazado con la formulación de resultados clave utilizando la metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR por sus siglas en inglés), desarrollada por Andrew Grove en la década de 1970 y publicada en 1983. La elaboración y priorización de esta estrategia contó con la contribución de la dirección, el equipo técnico, el Consejo Directivo, así como los socios y donantes de FUNMZ, confirmando una perspectiva más diversa que no solo



Se delinearón las estrategias prioritarias a adoptar para fomentar la generación de conocimiento pertinente, influir en la formulación de políticas públicas más efectivas y eficientes, y mejorar la calidad de vida de las comunidades costeras.

enriqueciera el resultado, pero que también concordara con la misión, visión, valores y teoría de cambio de la organización.

Siguiendo la metodología OKR como punto de partida, se emprendió la creación de resultados clave (metas) que fueran medibles y alcanzables, manteniendo coherencia con el propósito organizacional.

A fin de establecer metas ambiciosas y en línea con el entorno de la Fundación, se abordó una visión multidimensional que considerara las necesidades internas (desde el trabajo de campo hasta la dirección ejecutiva), así como aspectos externos que involucran la colaboración con comunidades, aliados y donantes en el área de incidencia de la Fundación. Esta aproximación tiene como objetivo influir en los procedimientos laborales y en la superación de desafíos, de manera que los equipos puedan llevar a cabo sus actividades con claridad, centrándose en la consecución de objetivos específicos y cuantificables, mientras contribuyen al cumplimiento de la estrategia institucional.

El plan se ha centrado en establecer las nuevas metas que la FUNMZ aspira lograr para el año 2030. Esto

involucró la identificación de las barreras fundamentales que la organización enfrenta en su camino hacia la sostenibilidad de los recursos marino-costeros y las pesquerías artesanales en Guatemala. Asimismo, se delinearón las estrategias prioritarias a adoptar para fomentar la generación de conocimiento pertinente, influir en la formulación de políticas públicas más efectivas y eficientes, y mejorar la calidad de vida de las comunidades costeras.

Otro aspecto crucial del proceso de planificación fue la identificación de variables que puedan servir como indicadores de progreso e impacto de los objetivos establecidos en cada línea estratégica. Estas variables han sido seleccionadas considerando su relevancia y sensibilidad, lo que se espera provea una base sólida para el análisis a lo largo del tiempo.

En última instancia, el logro de los objetivos de conservación (internos) y desarrollo institucional (externos) dependerá en gran medida de la eficacia y calidad de las operaciones técnicas, así como del cumplimiento de los supuestos políticos, socioeconómicos y ambientales que enmarcan el contexto en el que la FUNMZ lleva a cabo sus intervenciones.

Teoría de cambio

La teoría de cambio se basa en la identificación de los principales riesgos que podrían obstaculizar el logro de la misión institucional. Para alcanzar su misión, la FUNMZ propone siete actividades fundamentales que abordan estos riesgos reconocidos. Estas actividades están conectadas con las perspectivas y herramientas transversales de la Fundación. La implementación conjunta de estas acciones generará resultados clave que, a largo plazo, contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales y promoverán cambios profundos y sostenibles en las pesquerías y ecosistemas de la región del Arrecife Mesoamericano y Pacífico.

Riesgos

Desequilibrio de las cadenas tróficas en la región marina del Pacífico y Región del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM) de Guatemala



Reducción de recursos económicos y fuentes de empleo de las comunidades pesqueras de Guatemala





Misión, visión y valores

Las metas propuestas a 2030 reflejan la identidad y los valores de la FUNMZ, así como sus propósitos más recientes para avanzar la conservación marina y el desarrollo comunitario en la región mesoamericana y el Pacífico este. La declaración de los principios de la FUNMZ responde a los retos actuales y guía a su equipo humano a seguir los estándares más altos.

MISIÓN

Contribuir a la sostenibilidad de los recursos marino-costeros y las pesquerías artesanales de Guatemala, el Pacífico este y Mesoamérica a través de la generación de conocimiento relevante, la incidencia en política pública y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades costeras.

VISIÓN

Una Guatemala, un Pacífico este y un Caribe mesoamericano que conocen, valoran y protegen sus recursos marino-costeros como fuente de prosperidad social, ambiental y económica.

LEMA

Conoce, ama, conserva

VALORES

Respeto

Tratamos con dignidad y consideración a nuestro equipo, los socios, los donantes y las comunidades con las que trabajamos, fomentando su participación, respetando sus creencias y opiniones y comunicando con efectividad.

Integridad

Respondemos a la confianza otorgada a nuestro equipo y nuestra misión, con honestidad, compromiso y transparencia. Aprendemos de nuestras acciones, logros y fracasos.

Innovación

Proponemos soluciones innovadoras, aplicando diversidad de pensamiento a los retos actuales que la conservación marina enfrenta. Hacemos el mejor uso de la tecnología, la ciencia y el liderazgo.

Inclusión y participación

Contribuimos a cultivar una sociedad más inclusiva que integre la diversidad de personalidades, experiencias, conocimientos y culturas, promoviendo su participación en la conservación de la naturaleza.

Permanencia

Brindamos continuidad y una visión de largo plazo a través de la resiliencia que brinda nuestro trabajo institucional.



10 AÑOS DE FUNMZ

{ 2014-2024 }

27
becas
académicas
otorgadas

44
proyectos
ejecutados

18
libros
publicados

10 años
de monitoreo
en el Caribe
de Guatemala

17
publicaciones
científicas
producidas

8 años
de monitoreo
en el Pacífico
de Guatemala

61,037
personas
capacitadas
y sensibilizadas

11 convenios
de cooperación
firmados

10
donantes
han otorgado
financiamiento por
más de un año

30 donantes
han financiado
nuestros proyectos





Alcance multidimensional

El Plan Estratégico 2025-2030 exige ampliar el alcance de las acciones de conservación integrando aspectos de carácter ecológico, geográfico y social al modelo de intervención. Estas dimensiones confieren congruencia con la biología y la ecología de las especies prioritarias y los ecosistemas de los cuales dependen, y responden de mejor manera a las dinámicas socioeconómicas y políticas de la región mesoamericana y el Pacífico este.

Especies prioritarias para la conservación

La conservación de las poblaciones de especies comerciales de peces, en particular de tiburones y rayas, es, desde un punto de vista biológico, el corazón de la misión de la FUNMZ. El interés por la conservación de estas especies y su priorización nació de la profunda conexión personal de su fundadora con estos organismos y radica en el valor intrínseco de su existencia, su papel como especies determinantes para mantener la integridad y el funcionamiento ecológico de los océanos, su apremiante situación y nivel de amenaza alrededor del mundo, y su poderoso simbolismo como especies bandera para la conservación marina.

Ecosistemas marino-costeros clave

Las poblaciones de tiburones, rayas y otras especies marinas con valor comercial para la economía y el bienestar de la región dependen de la salud, la integridad ecológica y la funcionalidad de los ecosistemas marino-costeros que habitan, incluyendo arrecifes coralinos, pastos marinos y manglares. Por este motivo, la estrategia 2025-2030 contempla acciones

de conservación, ciencia, educación y sostenibilidad ambiental que garantizan la existencia y la permanencia de estos ecosistemas y su biodiversidad como condiciones para la supervivencia de las poblaciones de tiburones y rayas a largo plazo.

Intervención geográfica a nivel regional

Integrar en el diseño estratégico de intervención la naturaleza migratoria de las especies prioritarias es un aspecto fundamental para responder a los desafíos y la escala que la conservación de tiburones y rayas requiere actualmente. En consecuencia, el Plan Estratégico 2025-2030 enfoca sus esfuerzos a nivel nacional y regional en:

Guatemala: comunidades de pescadores de condricios en el mar Caribe (comunidades: El Quetzalito, Livingston y Sarstún) y en el océano Pacífico (comunidades: Las Lisas, Sipacate, Buena Vista y Puerto de San José), Ciudad de Guatemala y ciudades intermedias con influencia en las cuencas hidrográficas que desembocan en el mar Caribe.

Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM): costa Caribe de México (Quintana Roo), Belice, Guatemala y Honduras (hasta las islas de la Bahía).



SITIOS DE ACCIÓN

Alcance local

1. Ciudad de Guatemala
2. Sarstún
3. Livingston
4. Santa María del Mar
5. El Quetzalito
6. Las Lisas
7. El Dormido
8. Buena Vista
9. Puerto San José
10. Sipacate
11. Champerico

Alcance regional

12. Sistema Arrecifal Mesoamericano
13. Pacífico este

Enfoque Social

- Comunidades costeras
- Ciudades
- Niños y jóvenes
- Academia
- Sector público
- Sector privado

Enfoque Ecosistémico

- Arrecifes
- Pastos marinos
- Manglares



Pacífico este: región del Pacífico este, donde operan los países miembros de la Red para la Investigación y la Conservación de las Especies Marinas Migratorias: Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador y Perú (migramar.org).

Intervención social

La conservación de la biodiversidad marina precisa hoy más que nunca de la participación, el liderazgo y

la disposición de la sociedad para revertir el deterioro de los océanos del planeta. La propuesta de conservación del Plan Estratégico 2025-2030 utiliza un enfoque holístico que promueve la prosperidad social, ambiental y económica como un pilar de su modelo de intervención. Para trabajar de manera conjunta y coordinada, se priorizaron los siguientes grupos de la sociedad: comunidades costeras (con énfasis específico en la mujer), ciudades, academia y sectores público y privado.



Estrategias de conservación

Los objetivos de conservación (objetivos externos) y las metas 2025-2030 representan el continuo compromiso con la conservación marina y con las comunidades a las que la FUNMZ sirve, reflejando sus elementos identitarios y guiando sus acciones para generar un duradero impacto positivo.

Las acciones de conservación de la FUNMZ buscan revertir el declive de los recursos pesqueros a mediano y largo plazo, en particular las poblaciones de tiburones y rayas en Guatemala, el SAM y el Pacífico este. Inspirados en el lema institucional “Conoce, ama, conserva” y apoyados en las lecciones aprendidas del trabajo de los últimos años, se presentan tres líneas de acción principales, mediante las cuales se busca seguir implementando las estrategias de conservación:



1. **Investigación aplicada para la conservación**

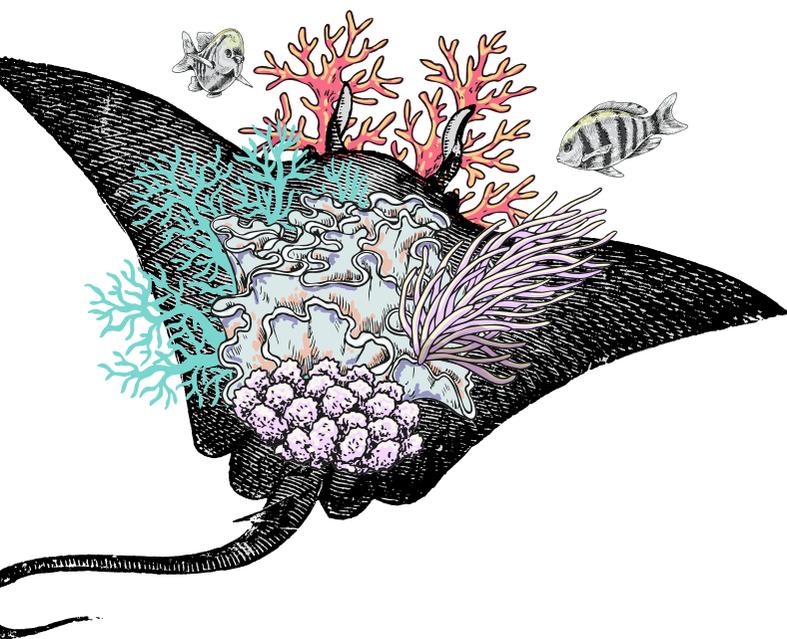


2. **Conciencia ciudadana y política pública para la conservación**



3. **Educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo para la conservación**

Las estrategias de la FUNMZ contribuyen a ocho de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos y adoptados por los estados miembros de las Naciones Unidas en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015) y se suman a las acciones de la comunidad internacional propuestas para los siguientes 15 años. Los ODS con paralelos en la labor de la FUNMZ incluyen: (4) Educación de Calidad, (5) Igualdad de Género, (8) Trabajo Decente y Crecimiento Económico, (11) Ciudades y Comunidades Sostenibles, (12) Producción y Consumo Responsables, (13) Acción por el Clima, (14) Vida Submarina y (15) Vida de Ecosistemas Terrestres.





Objetivos de conservación y metas 2025-2030



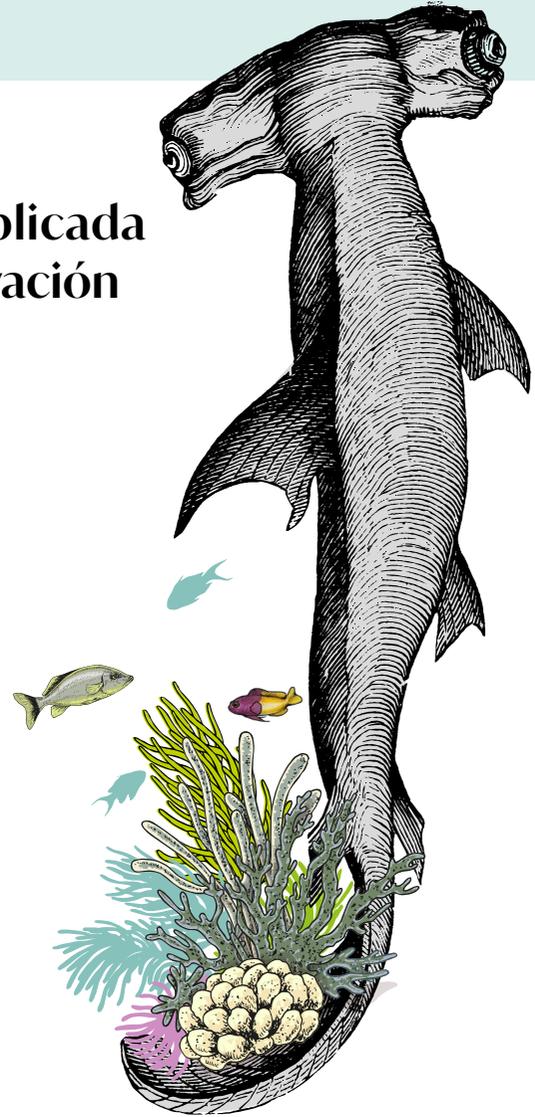
Investigación aplicada para la conservación

Objetivo

Generar información científica que avance el nivel de conocimiento actual de tiburones, rayas y otras pesquerías para incidir en la toma de decisiones a diferentes niveles en todos los sectores, fortaleciendo las acciones de conservación y manejo a mediano y largo plazo.

Metas

- **Se genera información confiable** basada en la investigación continua sobre la salud de las poblaciones y tendencias de captura de condriictios en siete comunidades pesqueras de Guatemala de los litorales Pacífico y Caribe.
- La información científica generada por la FUNMZ se difunde en **10 artículos científicos publicados** para difundir el estado de salud de las poblaciones de condriictios y sus interacciones con los diversos ecosistemas y comunidades costeras.
- **650 muestras de productos pesqueros** son tomadas en desembarques, mercados y centros de distribución, con el fin de ampliar el acervo genético de los condriictios en Guatemala y su conectividad genética.
- **13 talleres de capacitación impartidos** sobre la conservación y el manejo sustentable de los condriictios



a comunidades, academia, sociedad civil y tomadores de decisiones en Guatemala a fin de promover la sostenibilidad de las pesquerías de condriictios.

- **16 pescadores** participan activamente como monitores comunitarios en siete comunidades de Guatemala aplicando metodologías estandarizadas y técnicas innovadoras aprendidas a través de la capacitación formal.



Una de nuestras metas es garantizar que el 50% de los beneficiarios de nuestros proyectos sean mujeres y personas de diversos grupos étnicos.



Educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo para la conservación

Objetivo

Contribuir a la construcción de sociedades ambiental y socialmente responsables, por medio de educación y liderazgo, promoviendo la conservación ambiental y el uso sostenible de los recursos marino-costeros, especialmente de las especies de interés comercial y los ecosistemas de los cuales dependen.

Metas

- **17,000 niños reciben educación ambiental** con el apoyo de materiales y herramientas educativas innovadoras, que contribuyen al incremento del conocimiento sobre las especies de condrictios de Guatemala y su hábitat.
- **Tres iniciativas de jóvenes y mujeres líderes** son formadas con el objetivo de promover activamente la conservación de los recursos marino-costeros en las comunidades pesqueras del Pacífico de Guatemala dentro de sus comunidades.
- **100 familias que residen en áreas marino-costeras de Guatemala** adoptan prácticas sostenibles que favorecen su resiliencia climática, gracias a la adquisición de conocimientos sobre sus recursos naturales y la promoción de su liderazgo en temas ambientales.
- **75 pescadores de Guatemala** fortalecen el manejo sustentable de sus pesquerías y la conservación del hábitat tras culminar el Programa de Capacitación para Pescadores impartido por la FUNMZ.
- **Aumentar la participación de mujeres y personas de diferentes grupos étnicos en roles de liderazgo en un 15%**, a través de iniciativas de proyectos de educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo.
- **Garantizar que el 50% de los beneficiarios** de nuestros proyectos de educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo sean mujeres y personas de diversos grupos étnicos.
- **Cuatro nuevos emprendimientos** son impulsados en comunidades pesqueras liderados por mujeres, para fomentar la diversificación económica y contribuir al manejo sostenible de los ecosistemas marino-costeros en un contexto de cambio climático.



FUNMZ promueve la actualización y contribuye al cumplimiento del Plan de Acción Nacional de Condrictios de Guatemala 2026-2031.



Conciencia ciudadana y política pública para la conservación

Objetivo

Contribuir a la conservación de los recursos pesqueros de Guatemala (Caribe y Pacífico) y la región SAM principalmente de tiburones, rayas y quimeras, mediante la promoción de políticas públicas y un marco normativo más adecuado, así como la creación de conciencia ciudadana.

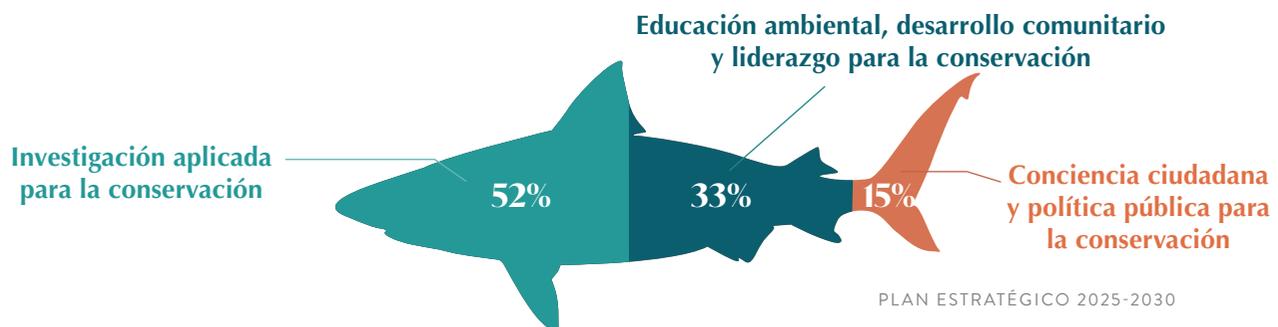
Metas

- **Cinco comunidades del Caribe y Pacífico** conocen la dependencia socio-económica y socio-ambiental que tienen de la pesquería de condrictios y la necesidad de lograr un manejo sustentable.
- **30% de las acciones** establecidas en el Plan Estratégico de *Mesoamerican Reef Chondrichthyan Network* (MAR-CHON por sus siglas en inglés) son cumplidas por la FUNMZ en colaboración con los integrantes de la Red para la Conservación e Investigación de Condrictios del Sistema Arrecifal Mesoamericano,

con el propósito de incrementar el conocimiento y el manejo sustentable de estas especies en la región.

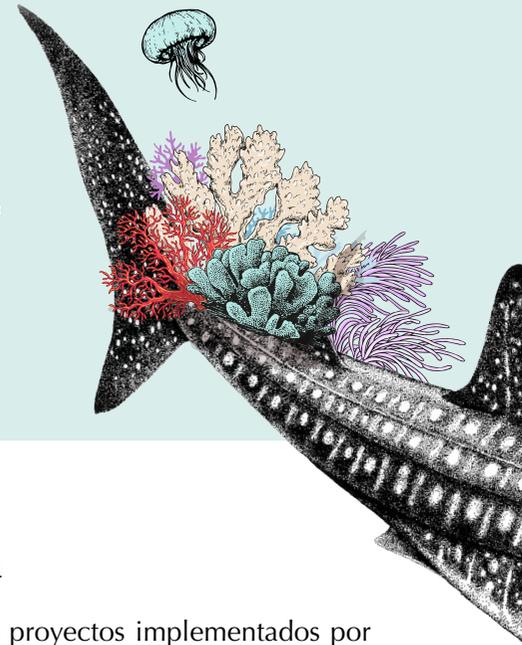
- **Dos comunidades del Pacífico** reciben acompañamiento de la FUNMZ para promover la protección de las áreas de reproducción de condrictios a través de decretar dos zonas de recuperación pesquera en Guatemala.
- **Los pescadores de cuatro comunidades** del Caribe y Pacífico conforman la primera mesa de trabajo para fortalecer el manejo sustentable de la pesquería de condrictios.
- La FUNMZ promueve la actualización y contribuye al cumplimiento del **Plan de Acción Nacional de Condrictios de Guatemala 2026-2031**, con el fin de fomentar la investigación, ordenamiento y conservación de las especies de condrictios que se distribuyen en las aguas de jurisdicción nacional.

INVERSIÓN HISTÓRICA POR ESTRATEGIA





Herramientas transversales



Las siguientes herramientas son imprescindibles para alcanzar los objetivos de conservación propuestos.

a. Comunicación estratégica

Las acciones y los proyectos implementados por la FUNMZ serán congruentes con la estrategia de comunicación institucional, la cual tiene el propósito de guiar y fortalecer la comunicación interna y externa con las audiencias objetivo.

b. Tecnología

Las acciones y los proyectos implementados por la FUNMZ integrarán la tecnología en su diseño e implementación, innovando su modelo de intervención y fortaleciendo los impactos ambientales y sociales ligados a la conservación marina.

c. Participación social

Las acciones y los proyectos implementados por la FUNMZ impulsarán el conocimiento, el involucramiento y la corresponsabilidad de la sociedad civil respecto al uso y la conservación de los recursos naturales, de los cuales depende y se beneficia, con el fin de llevar a cabo la adopción efectiva y duradera de medidas para mejorar y mantener la integridad de los ecosistemas marino-costeros, propiciando la supervivencia de las poblaciones de tiburones y rayas.

d. Gobernanza

Las acciones y los proyectos implementados por la FUNMZ apoyarán la toma de decisiones con información de calidad fortaleciendo en el mediano y largo plazo la conservación y el manejo de los ecosistemas y las especies marino-costeras prioritarias.

e. Incidencia en políticas públicas

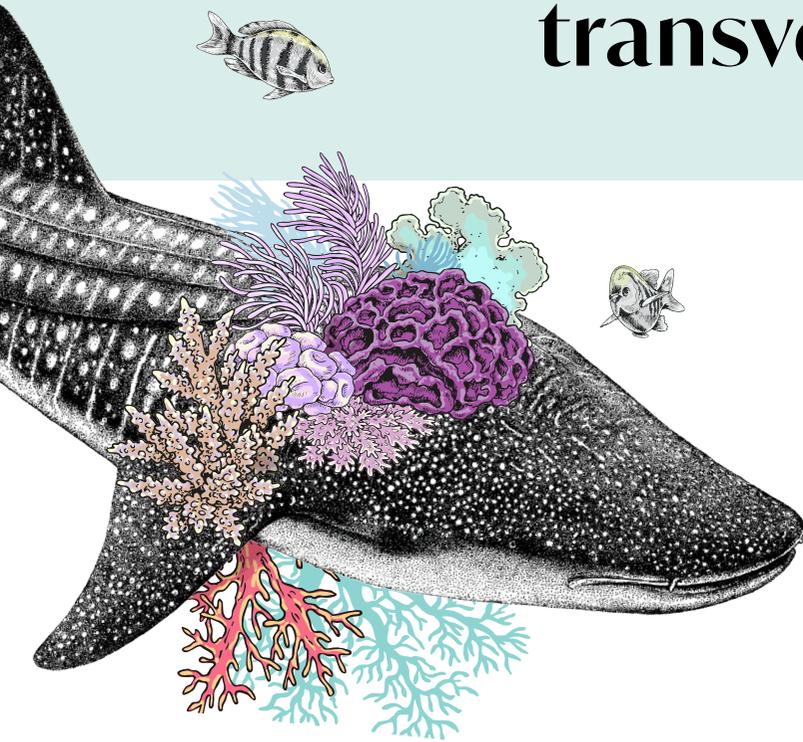
Las acciones y los proyectos implementados por la FUNMZ facilitarán la transferencia de información a las entidades públicas a cargo de elaborar e instrumentar políticas ambientales a nivel nacional y regional relevantes para la conservación y el manejo sostenible de los recursos marino-costeros, en especial los condriktios, con el fin de aumentar su efectividad e impacto.

f. Intermediación financiera para la conservación de tiburones y rayas

Las acciones y los proyectos implementados por la FUNMZ, como líder en la conservación de condriktios en la región, buscarán su capitalización como un fondo ambiental que distribuya recursos financieros para promover la sostenibilidad de las acciones de conservación de estas especies a largo plazo.



Perspectivas transversales



Las siguientes perspectivas son temas de interés integrados en los objetivos externos planteados y deberán ser consideradas en los proyectos y las acciones que la FUNMZ implemente.

1) Cambio climático

La FUNMZ incorporará el cambio climático, sus impactos y proyecciones como un tema prioritario a corto, mediano y largo plazo en los proyectos y los sitios de intervención, integrando las medidas de mitigación y adaptación que correspondan, y aportando en la medida de lo posible, al cumplimiento de los objetivos y las metas sobre cambio climático a nivel nacional y regional (Ley de cambio climático, 2013; CNCC-Segeplán, 2016; MARN, 2016).

2) Manejo y reducción de desechos

La FUNMZ integrará el manejo y la reducción de desechos como un tema estratégico para la sostenibilidad de las acciones de conservación marina, priorizando enfoques geográficos integrales que favorezcan las cuencas y sus comunidades como áreas de incidencia, de acuerdo con la Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos, del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala (MARN, 2015b).

3) Género

La FUNMZ apoyará proyectos y acciones con igualdad y equidad entre hombres y mujeres, de acuerdo con la Política Ambiental de Género, del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala (MARN, 2015a). Asimismo, se asegurará que todas las personas, independientemente de su género, tengan acceso equitativo a recursos y oportunidades.

4) Multisectorial

La FUNMZ considerará estratégico incluir a los diferentes sectores de la sociedad (público, privado, academia, asociaciones civiles u organizaciones no gubernamentales y sociedad civil) en los proyectos y las acciones de conservación que la organización implementa y apoya.



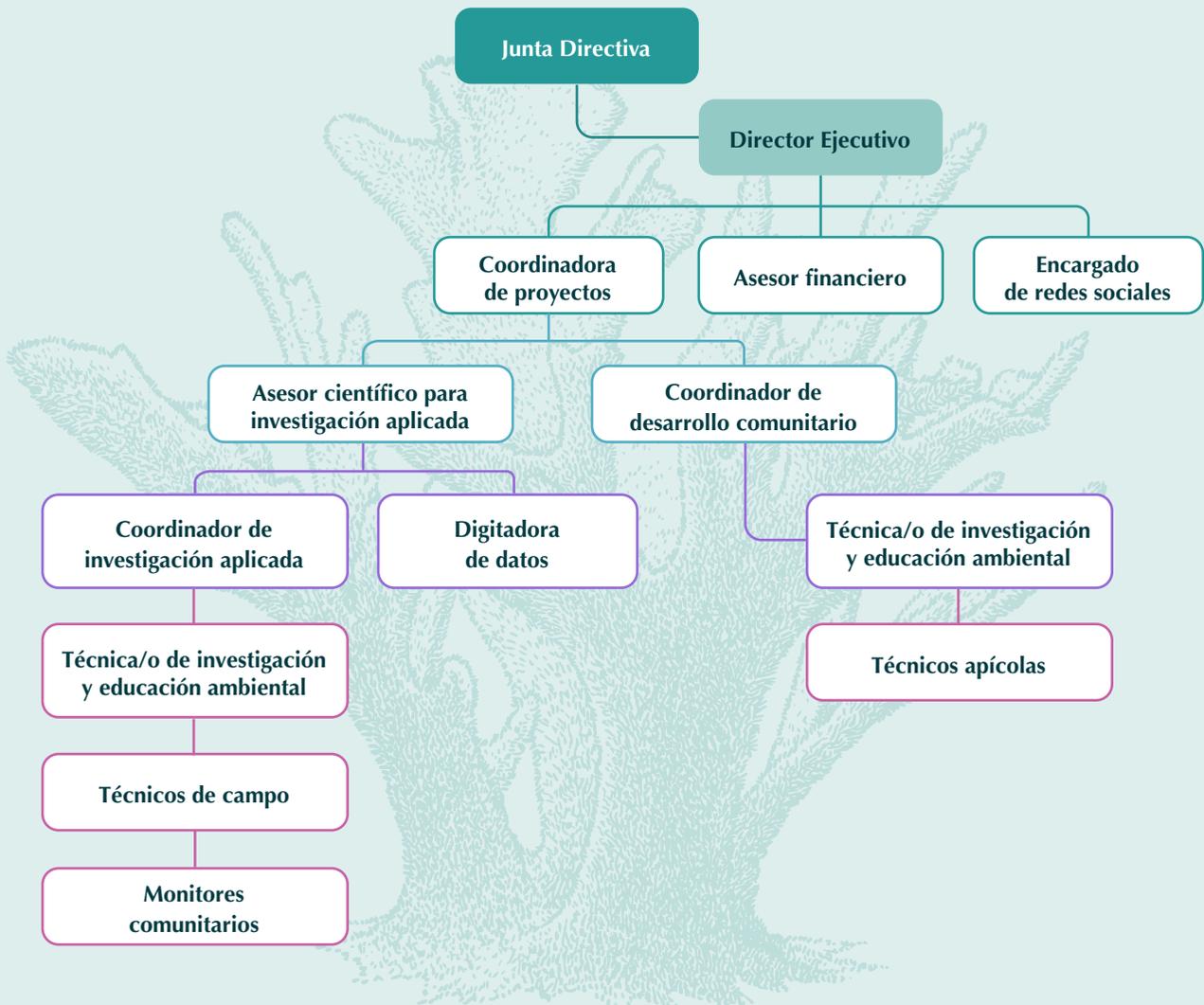
Operaciones internas

Cumplir con la misión de la FUNMZ requiere un fortalecimiento interno que guíe, nutra y motive de manera óptima y eficiente su desarrollo institucional. Los objetivos internos describen las operaciones propias de la institución, con el fin de aprovechar sus recursos financieros, operativos y humanos de acuerdo con los estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación (Spergel y Mikitin, 2014); las metas propuestas surgen de la

experiencia adquirida en los primeros años de la organización. El fortalecimiento interno de la FUNMZ incluye cinco capacidades.

1. **Gobernanza**
2. **Movilización y administración de recursos**
3. **Monitoreo y evaluación**
4. **Salvaguardas**
5. **Comunicación**

ORGANIGRAMA





Objetivos internos y metas 2025-2030



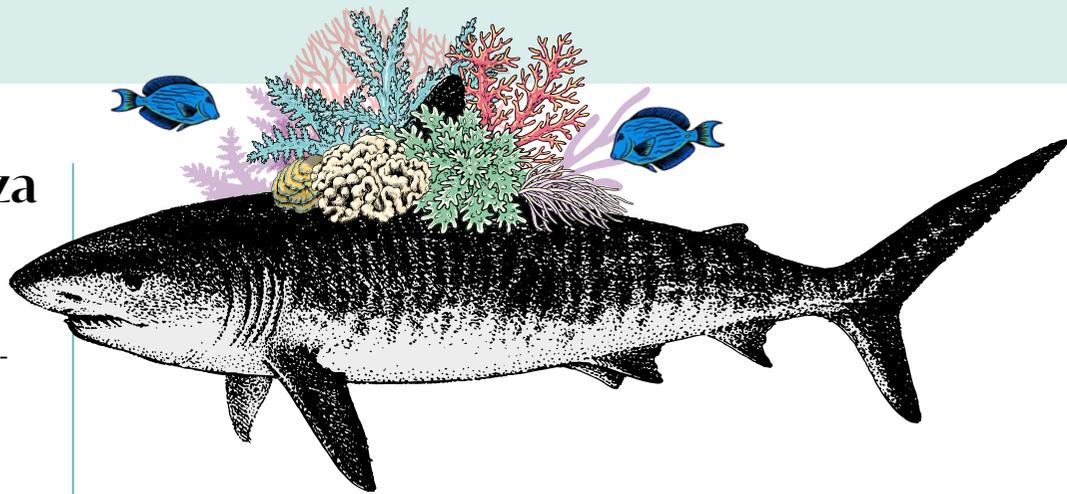
Gobernanza

Objetivo

Contar con un gobierno institucional eficiente y efectivo.

Metas

- 100% de los procesos de planeación estratégica y los acuerdos de política institucional de la FUNMZ son apoyados efectivamente por su Consejo Directivo.
- 10% de la recaudación anual de la institución es movilizada por el Consejo Directivo de FUNMZ a través de acciones de procuración de fondos.
- 100% de los estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación adoptados como parte de las políticas internas de la FUNMZ son cumplidos a cabalidad.
- La priorización y la implementación de proyectos e intervenciones de la FUNMZ están alineadas con el Plan Estratégico, contribuyendo al cumplimiento de la misión y las metas institucionales.



Movilización y administración de recursos

Objetivo

Consolidar a la FUNMZ como la institución líder y de mayor impacto en la conservación de conductos en la región mesoamericana y el Pacífico este, manteniendo la excelencia en el manejo de los recursos financieros de la FUNMZ.

Metas

- La FUNMZ cuenta con un manual administrativo actualizado y aprobado, que provee normas, pautas, políticas, protocolos y herramientas técnicas y administrativas, el cual es accesible y conocido por todo su personal.

- La FUNMZ recauda 1.4 millones de dólares para apoyar la implementación de sus estrategias y programas a cabalidad.
- 10% del presupuesto institucional proviene de fuentes diversificadas de ingresos, incluyendo dos mecanismos de financiamiento adicionales a los tradicionales.
- La FUNMZ cumple al 100% con sus políticas de costos institucionales indirectos.
- El Consejo Directivo apoya activamente la disminución y el control de riesgos mediante su identificación oportuna.



100% de la información operativa de la FUNMZ está actualizada, disponible y accesible para facilitar el óptimo seguimiento del equipo técnico.



Monitoreo y evaluación

Objetivo

Documentar y evaluar los resultados de las inversiones de la FUNMZ.

Metas

- 100% de la información operativa de la FUNMZ está actualizada, disponible y accesible para facilitar el óptimo seguimiento del equipo técnico.
- 100% de los proyectos implementados por la FUNMZ incorporan una evaluación conforme los indicadores clave.
- 100% de los avances y los logros institucionales son evaluados anualmente por el Consejo Directivo con base en los objetivos internos y externos.



Comunicación

Objetivo

Diseminar los logros y el impacto de las acciones de FUNMZ a audiencias clave.

Metas

- La FUNMZ cuenta con un plan de comunicación interna y externa.

- La FUNMZ publica un informe anual en marzo de cada año.
- La FUNMZ actualiza con información científica y socio-ambiental el sitio web y redes sociales.
- 50% de los proyectos implementados por la FUNMZ cuentan con un plan de difusión.



Salvaguardas

Objetivo

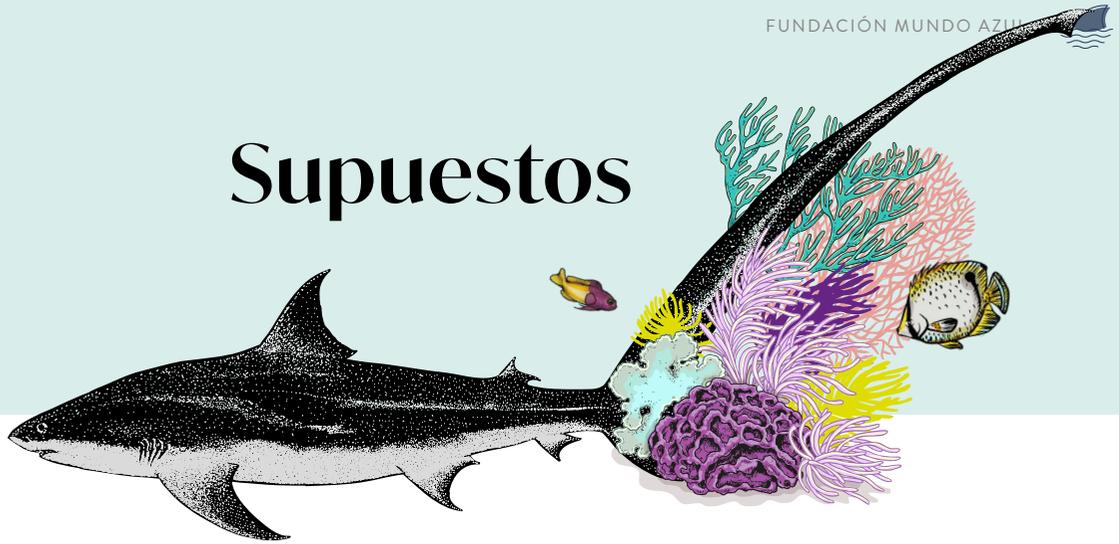
Prevenir y mitigar riesgos ambientales y sociales en las comunidades en los proyectos operados por la FUNMZ.

Metas

- 100% de los proyectos de la FUNMZ evalúan potenciales riesgos ambientales y sociales asociados con su intervención.

- 100% de los proyectos de la FUNMZ contemplan medidas y procesos para manejar riesgos efectivamente.
- 100% de los proyectos de la FUNMZ integran la perspectiva de género.

Supuestos



Los supuestos dentro del marco lógico desempeñan un papel crucial en la gestión de la incertidumbre, mejorando así la planificación y ejecución de proyectos mediante la identificación de posibles riesgos y condiciones previas. Este enfoque contribuye a fortalecer la toma de decisiones y a lograr una implementación más exitosa. A continuación, se describen los supuestos establecidos por la FUNMZ que servirán como base para la implementación del actual plan estratégico.



Políticos

- Compromiso por parte de la Dirección de Normatividad de la Pesca y Acuicultura (DIPESCA) y el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) para atender situaciones políticas que requieran ser actualizadas o mejoradas, así como la autorización de permisos en tiempo y forma.
- Estabilidad en los presupuestos gubernamentales asociados a conservación de biodiversidad y manejo sustentable de recursos pesqueros.
- Constancia en la capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales para atender temas de manejo pesquero y conservación marina.
- Resiliencia de la FUNMZ a los cambios de estrategia gubernamental y la rotación de personal en instituciones de gobierno.
- Actualización y progresión del marco normativo en materia de pesca y medio ambiente.



Sociales

- Interés de las comunidades de Las Lisas y Sipacate, por decretar las Zonas de Recuperación Pesquera partiendo de una adecuada socialización.
- Disposición de las comunidades por participar en los proyectos y talleres de educación ambiental.
 - Interés de los pescadores por sumarse al proyecto de ciencia ciudadana para la generación de datos de desembarques.
 - Involucramiento y apropiación de las comunidades hacia los emprendimientos como fuente de diversificación económica.
 - Resiliencia de las comunidades ante el incremento de frecuencia y fuerza de los fenómenos hidrometeorológicos.
 - Existencia de áreas de trabajo de la FUNMZ con condiciones óptimas de seguridad.



La adaptación y resiliencia de las comunidades, la vida silvestre y los ecosistemas ante los efectos del cambio climático es un supuesto importante de la FUNMZ.



Económicos

- Balance de la inflación y la canasta básica de los guatemaltecos.
- Estabilidad en los precios de recursos energéticos (combustibles).
- Sostenibilidad en los servicios básicos de las comunidades con las que se trabaja.
- Reducción de la migración de las comunidades costeras hacia las principales ciudades de Guatemala y/o el extranjero.
- Las alternativas económicas que se promueven con las comunidades representan un ingreso adicional a su economía familiar.
- Estabilidad de los precios de productos generados por los emprendimientos.
- La presión sobre los recursos pesqueros se mantiene estable.



Institucionales

- Adaptación de la FUNMZ ante las tendencias de financiamiento del sector filantrópico dirigido a conservación marina.

- Dirigir el interés de las fuentes de financiamiento filantrópico y de la iniciativa privada hacia la conservación y el manejo sustentable de las especies objetivo de la FUNMZ y de los ecosistemas de los cuales dependen para canalizar recursos hacia su protección.
- Participación activa del Consejo Directivo de la FUNMZ en el desarrollo de estrategias institucionales y de recaudación de fondos.
- Desarrollo de talento y permanencia de los equipos de FUNMZ.
- Optimización de los recursos humanos, financieros y tiempo de la FUNMZ tanto a nivel operativo como de desarrollo institucional.

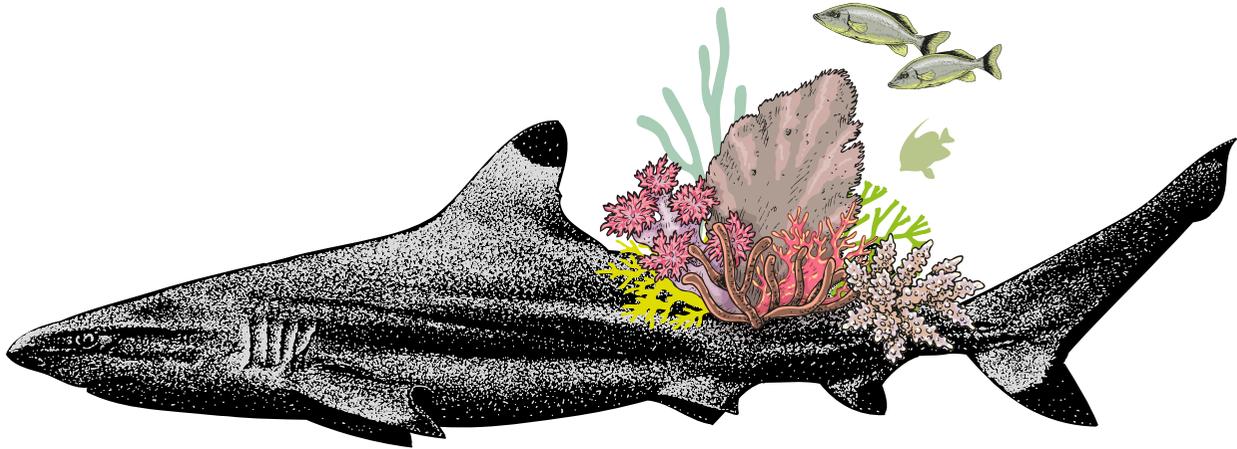


Ambientales

- Adaptación y resiliencia de las comunidades, la vida silvestre y los ecosistemas ante los efectos del cambio climático.
- El desarrollo costero y turístico se realiza siguiendo los lineamientos de sustentabilidad a fin de reducir los impactos ambientales hacia los ecosistemas de relevancia para las especies de interés de la FUNMZ.



Transición, implementación y seguimiento del Plan Estratégico 2025-2030



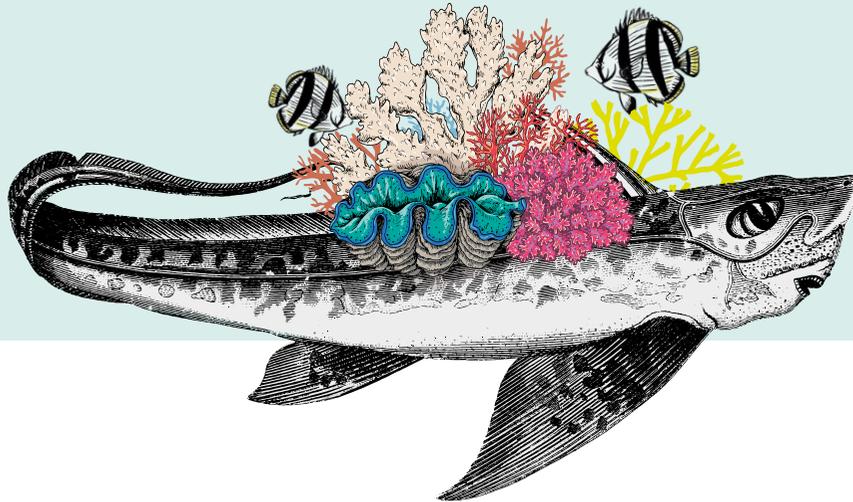
Se evaluará el progreso en la implementación del Plan Estratégico 2025-2030 a través de la medición de los resultados clave, también conocidos como metas de los objetivos externos, y mediante el cumplimiento de los indicadores correspondientes a las áreas de acción delineadas en el Plan Operativo Anual (POA). La FUNMZ llevará a cabo el seguimiento de estas metas mediante un sistema de monitoreo y evaluación implementado desde 2023.

De manera paralela, se incorporarán y acumularán los avances de los proyectos y programas en un enfoque anual. Este proceso de evaluación permitirá cuantificar el progreso en relación con las metas propuestas y adaptarse de manera flexible a cambios en el entorno y las oportunidades que surjan.

En cuanto a los objetivos internos, se evaluarán según el grado de cumplimiento de sus metas, las cuales serán examinadas en cada reunión anual de planificación por parte de la Dirección Ejecutiva y el Consejo

**La FUNMZ dará
seguimiento a sus
objetivos mediante
un sistema de
monitoreo y evaluación
implementado
desde 2023.**

Directivo. Esta evaluación interna no se limita únicamente a los resultados, sino que también brinda la oportunidad de identificar debilidades, obstáculos, fortalezas y nuevas perspectivas, con el objetivo de fomentar mejoras que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización. Posteriormente a la reunión anual de planificación, los logros de FUNMZ se incluirán en los informes institucionales anuales.



Agradecimientos

La FUNMZ desea expresar su profundo agradecimiento a todas las personas y aliados institucionales que desinteresadamente respaldaron la creación del Plan Estratégico 2025-2030. Su valiosa contribución ha sido fundamental para establecer las directrices que guiarán las acciones de la FUNMZ durante los próximos seis años.

Un reconocimiento especial se dirige hacia los miembros del equipo técnico y administrativo de FUNMZ. María de los Ángeles Rosales, Julio Castillo, Ana Cristina Hernández y Juan Carlos Pérez, su arduo trabajo, dedicación y entusiasmo han sido invaluable a lo largo de todo el proceso de planificación estratégica. Sus ideas y conocimientos han sido esenciales para dar forma a la estrategia actual, aprovechando nuestras fortalezas y lecciones previas.

Cabe destacar la importancia de las sesiones individuales en las que se abordaron y perfeccionaron temas específicos relacionados con la estrategia. En este sentido, queremos expresar nuestro agradecimiento especial a Ángela M. Mojica, María Eugenia

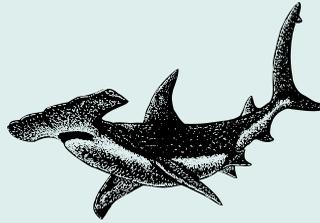
Arreola, María José González, Selvin Santizo, Sonia Solís y el Shark Conservation Fund. Sus valiosas contribuciones y experiencia puntual han enriquecido nuestras metas y objetivos.

Asimismo, deseamos reconocer y agradecer a todos los miembros del Consejo Directivo de FUNMZ: Elisa Areano, Ana Giró, Antonio MacKenney, Ángela M. Mojica y Lorenzo J. de Rosenzweig. Su constante interés en respaldar la misión de FUNMZ, su orientación científica, técnica y estratégica, así como sus ideas innovadoras, han sido de gran valor. Además, su revisión exhaustiva de las versiones finales del plan ha contribuido significativamente a su mejora y perfección en todos sus aspectos.



Referencias bibliográficas

- Bath, P. 2014. *Participatory Strategic Planning: A How To Guide for Nonprofits*. Aligning Visions. 51 pp.
- Bräutigam, A., M. Callow, I.R. Campbell, M.D. Camhi, A.S. Cornish, N.K. Dulvy, S.V. Fordham, S.L. Fowler, A.R. Hood, C. McClennen, E.L. Reuter, G. Sant, C.A. Simpfendorfer y D.J. Welch. 2015. *Global Priorities for Conserving Sharks and Rays: A 2015-2025 Strategy*.
- Consejo Nacional de Cambio Climático y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (CNCC-Segeplán). 2016. *Plan de Acción Nacional de Cambio Climático. En cumplimiento del Decreto 7-2013 del Congreso de la República*. Guatemala.
- Grove, Andrew (1983). *High Output Management*. Random House. ISBN 0394532341.
- Fundación Mundo Azul. 2016. *Informe Anual 2014-2015*. Guatemala. 27 pp.
- ——— *Informe Anual 2016*. Guatemala. 28 pp.
- ——— *Informe Anual 2017*. Guatemala. 34 pp.
- ——— *Informe Anual 2022*. Guatemala. 30 pp.
- Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero (Ley de cambio climático). 2013. Guatemala.
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN). 2015a. *Política Ambiental de Género*. Guatemala.
- *Plan Estratégico 2020-2024*. 2020. Fundación Mundo Azul.
- *Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos*. Guatemala. 2015.
- *Política Nacional de Cambio Climático*. Guatemala. 2016.



JUNTA DIRECTIVA

Elisa Areano
Presidenta

Lorenzo J. de Rosenzweig
Vicepresidente

Ana Giró
Tesorera

Ángela M. Mojica
Secretaria

Antonio MacKenney
Vocal

EQUIPO TÉCNICO

Elisa Areano	Directora Ejecutiva
María de los Ángeles Rosales	Coordinadora de Proyectos
Luis Chinchilla	Asesor Financiero
Juan Carlos Pérez	Asesor de Investigación Aplicada
Julio Sánchez	Coordinador de Investigación Aplicada para la Conservación
Ana Hernández	Coordinadora de Desarrollo Comunitario
María Belén Chacón	Técnica de campo de Investigación Aplicada para la Conservación
Claudia Marroquín	Técnica de campo de Educación Ambiental para la Conservación
Dora Cruz	Técnica apícola Las Lisas
Félix Vega	Técnico Apícola Sarstún
Pablo Puente	Community Manager
Jessica Hernández	Técnica de campo para el Pacífico de Guatemala

Elaboración del Plan Estratégico:

Elisa Areano, Juan Carlos Pérez, Ana Cristina Hernández, Julio Sánchez y María de los Ángeles Rosales

Dirección, edición y apoyo al proceso de planeación estratégica: Minerva Rosette

Coordinación: FUNMZ

Diseño: Marcela Rivas

**Cada pequeña cosa que haces
realmente importa, y ayuda a construir
el mundo en el que quieres vivir.**

Wangari Maathai
Premio Nobel de la Paz



@FundacionMundoAzul



@FundacionMundoAzul



@fmundo.azul



@FMundoAzul



www.fundacionmundoazul.com



eareano@fundacionmundoazul.com



OFICINA

Blvr. Rafael Landívar 10-05 Paseo Cayalá,
Zona 16, Edificio D1, Oficina 202
Ciudad de Guatemala

