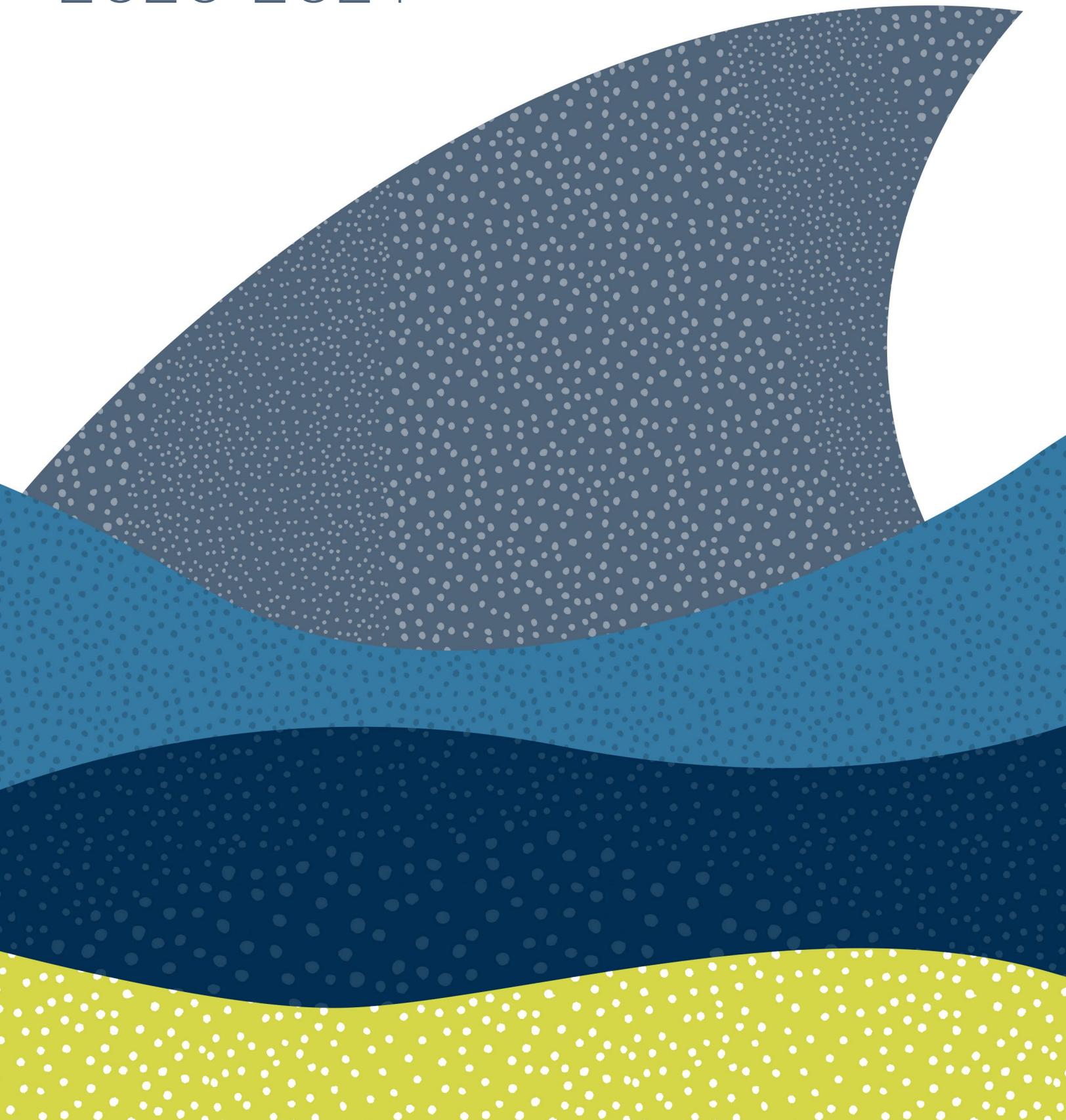


PLAN ESTRATÉGICO

2020-2024





ÍNDICE

“ Conservamos lo que amamos,
amamos lo que conocemos,
conocemos lo que
nos han enseñado.”

Baba Dioum, 1968

2 Contexto	3 Proceso de elaboración y reestructuración del Plan Estratégico 2020-2024	4 Misión, visión y valores	5 Alcance multidimensional	
6 Especies prioritarias para la conservación Ecosistemas marino-costeros clave	7 Intervención geográfica a nivel regional Intervención social	8 Numeralia	9 Sitios de acción	10 Estrategias de conservación
11 Objetivos de conservación y metas 2020-2024	14 Perspectivas transversales	15 Herramientas transversales	16 Operaciones internas	17 Objetivos internos y metas 2020-2024
20 Representación gráfica del Plan Estratégico 2020-2024	22 Proyección de los costos	23 Transición, implementación y seguimiento del Plan Estratégico	24 Agradecimientos	25 Referencias bibliográficas

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 y 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 hacia una pesca productiva y sostenible.

Al igual que muchos otros países latinoamericanos que comparten el litoral Pacífico y el Caribe continental, Guatemala vive una crisis de desarrollo y sobreexplotación pesquera, exacerbada por la falta de oportunidades alternativas de ingresos y la escasez de conocimiento científico sobre el verdadero estado 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 y 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.

Las tres líneas principales de trabajo de Fundación Mundo Azul (FUNMZ) siguen la lógica de generar conocimiento práctico, incidir en el marco legal y su cumplimiento y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades costeras a través de la educación, la capacitación, la investigación participativa 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 causar un impacto con potencial de réplica.

Proceso de elaboración y reestructuración del Plan Estratégico 2020-2024

El Plan Estratégico 2020-2024 constituye la declaración más reciente de FUNMZ acerca de su misión y visión y de las metas propuestas para avanzar la sostenibilidad de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de las comunidades costeras en Guatemala, el Pacífico este y la región mesoamericana durante los siguientes cinco años. Este plan abarca temas operativos y financieros, así como perspectivas y herramientas transversales que guían las acciones de conservación, proveyendo claridad en el modelo de intervención, solidez interna en su funcionamiento y permanencia institucional a mediano y largo plazo.

Es el segundo Plan Estratégico de la institución desde su creación, en noviembre de 2014. Representa una versión actual y madura de la función que FUNMZ podría cumplir en los ecosistemas costeros de la región mesoamericana. Además, capitaliza las fortalezas, los logros y las lecciones aprendidas en los primeros años de operación y los retos actuales que la conservación y el desarrollo comunitario plantean en un contexto político, social y económico complejo y cambiante. Su preparación siguió un método de planeación estratégica participativa (Bath, 2014) que involucró activamente a la Junta Directiva y al equipo técnico en la revisión, la priorización y el diseño del modelo de intervención para los cinco años que comprende. Este método permite integrar la retroalimentación experimental de los participantes en los procesos decisivos de la planeación que definieron la misión, la visión, los objetivos internos y externos y las metas de FUNMZ a 2024, para mantener congruencia con los valores que la distinguen.

El Plan Estratégico fue elaborado en 2019, periodo en el que se realizó un análisis situacional detallado que identificó las fortalezas, las oportunidades, las limitantes y los aspectos característicos del modelo de intervención implementado; y también se priorizaron los principales retos para la conservación de tiburones y rayas a nivel nacional y regional. La misión, la visión y algunos elementos del plan fueron replanteados, reflejando los intereses actuales de FUNMZ y las posibilidades de financiamiento y visibilizando las coincidencias y las oportunidades con base en la trayectoria institucional.

Las diferentes versiones del documento fueron presentadas, retroalimentadas y revisadas por los miembros de la Junta Directiva y del equipo técnico hasta la aprobación del documento en febrero de 2020.

La estrategia actual se diseñó con el propósito de apoyar e impulsar la realización de la misión y la visión de FUNMZ a 2024. Las estrategias de conservación (objetivos externos de la institución) cuentan con alcance multidimensional, que integra aspectos ecológicos, geográficos y sociales; además, incluyen perspectivas y herramientas transversales bajo las cuales se ha planteado implementar acciones coordinadas que produzcan un impacto positivo y duradero. Conseguir las metas de conservación propuestas dependerá, en gran medida, de la efectividad y la calidad de las operaciones internas de la institución (objetivos internos) que sostengan y faciliten el cumplimiento de los resultados esperados del enfoque programático.

Misión, visión y valores

Las metas propuestas a 2024 reflejan la identidad y los valores de 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 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.

Alcance multidimensional

El Plan Estratégico 2020-2024 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 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 y rayas y otras especies comerciales de valor 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, que incluyen arrecifes coralinos, pastos marinos y manglares. Por este motivo, la estrategia 2020-2024 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 enfoca sus esfuerzos a nivel nacional y regional en:

Guatemala: comunidades de pescadores de condrictios en el mar Caribe (El Quetzalito, Livingston y Sarstún) y en el océano Pacífico (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).

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 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 2020-2024 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.

6 AÑOS DE FUNMZ

22
PROYECTOS
EJECUTADOS

**6 publicaciones
CIENTÍFICAS
REALIZADAS***

5 AÑOS
DE MONITOREOS
EN EL CARIBE



4 AÑOS
DE MONITOREOS
EN EL PACÍFICO

29,606 PERSONAS SENSIBILIZADAS

20
donantes

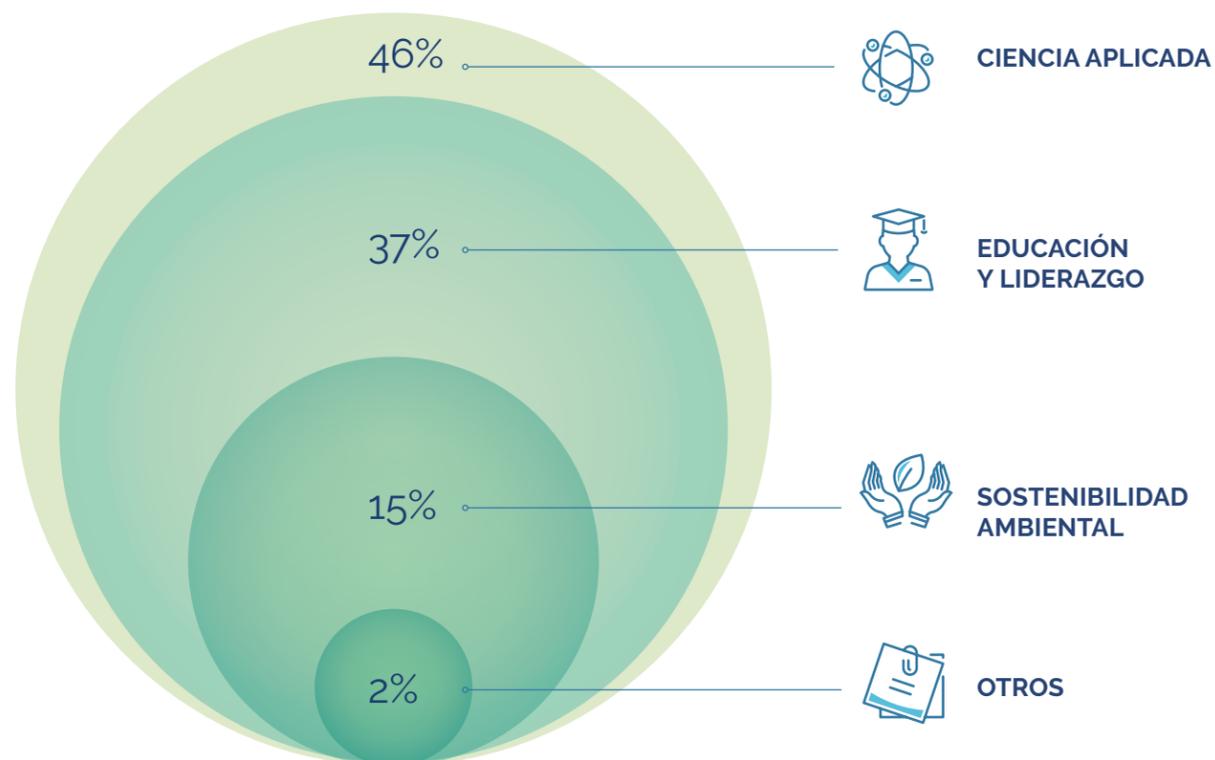
6 CONVENIOS
DE COOPERACIÓN FIRMADOS

1 2 3 4 5 6 7 8
9 10 11 12 13 14 15

LIBROS PUBLICADOS

17 BECAS
OTORGADAS

INVERSIÓN HISTÓRICA POR ESTRATEGIA



* <https://fundacionmundoazul.com/publicaciones-cientificas/>

SITIOS DE ACCIÓN





Estrategias de conservación

Los objetivos de conservación (objetivos externos) y las metas 2020-2024 representan el continuo compromiso con la conservación marina y con las comunidades a las que FUNMZ sirve, reflejan sus elementos identitarios y guían sus acciones para generar un duradero impacto positivo.

Las acciones de conservación de 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 definieron tres líneas de acción principales, mediante las cuales se implementan las estrategias de conservación.



1. Investigación aplicada para la conservación



2. Conciencia ciudadana y política pública



3. Educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo

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 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 2020-2024



1. 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.

Programas:

- ▶ Plataforma multisectorial para la coordinación de acciones nacionales y regionales.
- ▶ Monitoreo e investigación de tiburones y rayas, así como de sus hábitats clave.
- ▶ Tecnología y aplicaciones a la comercialización de condrictios.

Metas:

- a. Seis convenios de colaboración interinstitucionales facilitan y coordinan acciones que avanzan la agenda de conservación y manejo sostenible de condrictios y sus ecosistemas relacionados en Guatemala.
- b. Cinco reuniones, una por año, con representantes de los cuatro países del SAM, para unificar y avanzar la agenda de investigación, conservación y manejo sostenible de condrictios a nivel regional.
- c. 30 pescadores de cinco comunidades participan en la implementación del monitoreo participativo de los ecosistemas y de desembarques de

tiburones y rayas, generando información científica que sustenta y mejora el manejo de estas pesquerías, así como de sus ecosistemas relacionados a largo plazo.

- d. 500 muestras de productos pesqueros para la venta en supermercados y mercados nacionales son analizadas para comprobar la identidad de los productos, fortaleciendo las acciones de manejo y control en la comercialización de tiburones y rayas.
- e. FUNMZ impulsa la publicación del acuerdo ministerial para la entrada en vigencia del Plan de Acción Nacional de Condrictios de Guatemala.
- f. Cinco acciones del Plan de Acción Nacional de Condrictios de Guatemala son implementadas.
- g. 10 talleres de capacitación para la conservación de condrictios, dirigidos a diferentes actores sociales de Guatemala.





2. Conciencia ciudadana y política pública

Objetivo: promover la conservación de los recursos pesqueros de Guatemala (Caribe y Pacífico) y la región SAM (Caribe), principalmente tiburones, rayas y peces comerciales, mediante la adopción de un mejor marco normativo y de política pública y la creación de conciencia ciudadana.

Programas:

- ▶ Grupo interinstitucional de acción nacional y regional.
- ▶ Comercialización y consumo responsables.

Metas:

- a. Primera agenda regional para la conservación y el manejo sostenible de tiburones y rayas, la cual facilita la participación y la contribución de los diferentes sectores, avanzando las principales acciones de conservación y manejo sostenible de estas especies a largo plazo.
- b. 12 representantes de instituciones que se dedican a la conservación de tiburones y rayas (sector académico y organizaciones de la sociedad civil trabajando en investigación, conservación y sostenibilidad) participan en la mesa de trabajo para la conservación regional de este grupo de peces, estimulando y adoptando mejores prácticas comerciales que fomenten la sostenibilidad de estas especies a largo plazo.

- c. Nueve alianzas multisectoriales impulsan la conservación de los ecosistemas marinos críticos para la supervivencia de tiburones y rayas en la región del SAM y el Pacífico este, a través de la generación de oportunidades de liderazgo y el acceso a herramientas de desarrollo personal y profesional.
- d. Inicio del proceso de identificación y propuesta de mejores prácticas pesqueras para condriktios en Guatemala.
- e. Primer estudio de mercado de condriktios en Guatemala genera información estratégica, facilitando la implementación de herramientas económicas para la conservación.
- f. Comercializadores y consumidores son informados y se realizan esfuerzos para la adopción de prácticas responsables que apoyen la conservación de condriktios y la sostenibilidad de estas pesquerías en Guatemala.
- g. Ocho comunidades costeras de Guatemala reducen su vulnerabilidad y adoptan medidas de adaptación al cambio climático.



3. Educación ambiental, desarrollo comunitario y liderazgo

Objetivo: contribuir a la construcción de sociedades ambiental y socialmente responsables, por medio de la educación ambiental y el liderazgo, promoviendo la conservación y el uso sostenible de los recursos marino-costeros a largo plazo, especialmente de las especies de interés con valor comercial y los ecosistemas de los cuales dependen, en Guatemala, la región del SAM y el Pacífico este.

Programas:

- ▶ Mujeres emprendedoras a favor de la sostenibilidad marino-costera.
- ▶ Pueblos pesqueros sostenibles.
- ▶ Becas escolares.
- ▶ Educación ambiental y liderazgo en áreas protegidas marino-costeras.
- ▶ Educación ambiental y liderazgo en ciudades.
- ▶ Líderes para la conservación de tiburones y rayas.
- ▶ Colección de materiales y herramientas de educación ambiental.

Metas:

- a. Cinco colectivos de mujeres emprendedoras diseñan y consolidan sus negocios alternativos.

- b. 88 niños y jóvenes, hijos de pescadores de tiburones y rayas en Guatemala, acceden a mejores oportunidades para su desarrollo personal y profesional a través de becas escolares.
- c. 60 pescadores son acreditados como líderes comunitarios en la conservación de las pesquerías en Guatemala y participan en la generación y el uso de la información científica para mejorar el manejo sostenible de estas pesquerías.
- d. 75 familias que residen en áreas protegidas marino-costeras de Guatemala adoptan prácticas sostenibles, gracias a la adquisición de conocimientos sobre sus recursos naturales y la promoción de su liderazgo en temas ambientales.
- e. 2,500 personas de los diferentes sectores de la sociedad participan en actividades de educación ambiental y liderazgo para promover la conservación marina en las principales ciudades de Guatemala.
- f. 13,000 niños mejoran su nivel de educación ambiental con el apoyo de materiales y herramientas educativas innovadoras para promover la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas marinos en Guatemala, el SAM y el Pacífico este.
- g. 42 jóvenes líderes provenientes de seis comunidades donde FUNMZ interviene son formados para actuar como agentes de cambio a favor de la conservación y el desarrollo sostenible.

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 FUNMZ implemente.

a. Cambio climático

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).

b. Manejo y reducción de desechos

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).

c. Género

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).

d. Multisectorial

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.

Herramientas transversales

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

a. Comunicación estratégica

Las acciones y los proyectos implementados por 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 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 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 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 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 condrictios, con el fin de aumentar su efectividad e impacto.

f. Intermediación financiera para la conservación de tiburones y rayas

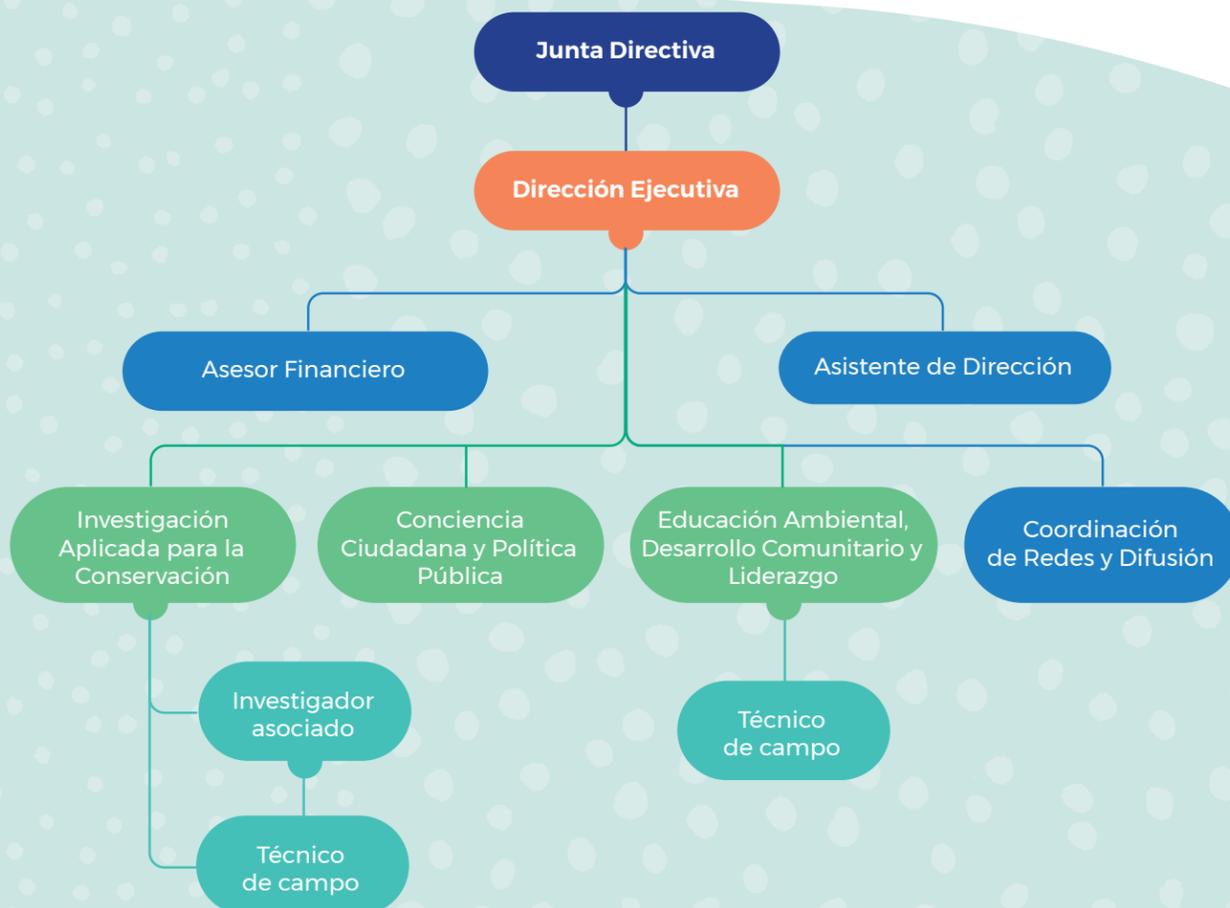
Las acciones y los proyectos implementados por FUNMZ, como líder en la conservación de condrictios en la región, buscarán su capitalización como un fondo ambiental que distribuya recursos financieros para promover la sostenibilidad de las acciones de conservación de estas especies a largo plazo.

Operaciones internas

Cumplir con la misión de 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 FUNMZ incluye diez capacidades.

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Gobernanza. | 6. Movilización de recursos. |
| 2. Operaciones. | 7. Tecnología. |
| 3. Administración. | 8. Salvaguardas. |
| 4. Monitoreo y evaluación. | 9. Gestión del capital humano. |
| 5. Gestión de activos. | 10. Comunicación. |

ORGANIGRAMA



Objetivos internos y metas 2020-2024



1. 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 FUNMZ son apoyados efectivamente por su Junta Directiva.
- 10% de la recaudación anual de la institución es movilizada por la Junta Directiva 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 FUNMZ son cumplidos a cabalidad.

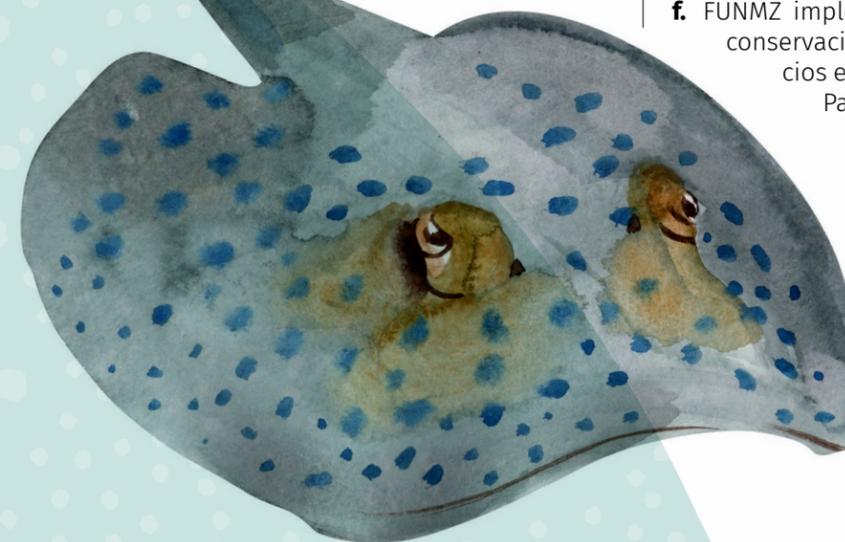


2. Operaciones

Objetivo: garantizar que las inversiones de FUNMZ se realicen de forma estratégica, con la mayor eficiencia y efectividad posible.

Metas:

- FUNMZ implementa una agenda de relaciones públicas con actores centrales de los diferentes sectores para avanzar y fortalecer la conservación de condriectios y ecosistemas marino-costeros.
- FUNMZ desarrolla e implementa una política de verificación de la ética de las fuentes aportantes.
- Los proyectos implementados y apoyados por FUNMZ integran diagnósticos socioeconómicos que sustentan las intervenciones de conservación.
- FUNMZ cuenta con un manual para el diseño, la implementación, el reporte de resultados y la evaluación de proyectos.
- La priorización y la implementación de proyectos e intervenciones de FUNMZ están alineadas de manera congruente con el Plan Estratégico, contribuyendo al cumplimiento de la misión y las metas institucionales.
- FUNMZ implementa los proyectos y las acciones de conservación con el apoyo de al menos cuatro socios estratégicos, uno en cada país del SAM y el Pacífico este.
- 10% de los fondos ejecutados por FUNMZ provienen de coaliciones o alianzas multisectoriales.





3. Administración

Objetivo: promover y mantener la excelencia en el manejo de los recursos financieros de FUNMZ.

Metas:

- a. Las operaciones de FUNMZ son dirigidas de manera eficiente y efectiva mediante el uso de herramientas administrativas enfocadas en el seguimiento de proyectos, la planeación, la procuración de fondos, el manejo de riesgos y el control interno.
- b. Las instalaciones, la infraestructura, el equipo y la tecnología disponibles apoyan y facilitan las operaciones institucionales de manera eficiente y efectiva, fomentando altos niveles de productividad y calidad laboral.
- c. 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.
- d. FUNMZ cumple al 100% con sus políticas de costos institucionales indirectos.
- e. FUNMZ realiza una correcta gestión de su capital humano conforme los estándares adoptados en sus políticas institucionales.
- f. La Junta Directiva apoya activamente la disminución y el control de riesgos mediante su identificación oportuna.



4. Monitoreo y evaluación

Objetivo: documentar y evaluar los resultados de las inversiones de FUNMZ.

Metas:

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



5. Gestión de activos

Objetivo: asegurar la suficiencia, la permanencia, la solidez y la salud financiera de FUNMZ, con transparencia y confiabilidad.

Metas:

- a. FUNMZ tiene una unidad interna para la procuración de fondos que opera efectivamente, como resultado de las capacidades y las competencias desarrolladas.
- b. FUNMZ integra la innovación financiera a la procuración de fondos en apoyo a la sostenibilidad financiera de la institución.
- c. FUNMZ cuenta con una política de operación congruente con la misión, los valores y las necesidades institucionales.
- d. FUNMZ cuenta con una política de gasto.
- e. FUNMZ cumple con los estándares internacionales de manejo de activos para fondos ambientales y los revisa anualmente.



6. Movilización de recursos

Objetivo: consolidar a FUNMZ como la institución líder y de mayor impacto en la conservación de conductos en la región mesoamericana y el Pacífico este.

Metas:

- a. FUNMZ recauda 1.4 millones de dólares para apoyar la implementación de sus estrategias y programas a cabalidad.
- b. FUNMZ recauda 545,000 dólares para iniciar su base patrimonial.
- c. 10% del presupuesto institucional proviene de fuentes diversificadas de ingresos, incluyendo dos mecanismos de financiamiento adicionales a los tradicionales.



7. Tecnología

Objetivo: contar con infraestructura y equipos de tecnologías de la información adecuados para una operación segura y estandarizada con alto nivel de productividad laboral.

Metas:

- a. FUNMZ cuenta con una política de tecnologías de la información.
- b. FUNMZ asigna un presupuesto anual para la compra y el mantenimiento de equipos y programas informáticos.
- c. FUNMZ cuenta con programas informáticos actualizados para la contabilidad, la administración y la base de datos de monitoreo de desembarques de conductos.
- d. FUNMZ cuenta con un inventario de equipos y programas informáticos.

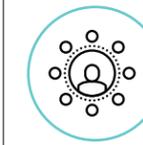


8. Salvaguardas

Objetivo: prevenir y mitigar riesgos ambientales y sociales en las comunidades en los proyectos operados por FUNMZ.

Metas:

- a. 100% de los proyectos de FUNMZ evalúan potenciales riesgos ambientales y sociales asociados con su intervención.
- b. 100% de los proyectos de FUNMZ contemplan medidas y procesos para manejar riesgos efectivamente.
- c. 100% de los proyectos de FUNMZ integran la perspectiva de género.



9. Gestión del capital humano

Objetivo: profesionalizar la gestión del capital humano de FUNMZ.

Metas:

- a. FUNMZ cuenta con un manual de recursos humanos.
- b. 100% de las descripciones de puestos de FUNMZ han sido actualizadas.
- c. 100% del equipo técnico cuenta con evaluaciones de desempeño anuales.
- d. FUNMZ cuenta con un organigrama institucional.



10. Comunicación

Objetivo: diseminar los logros y el impacto de las acciones de FUNMZ a audiencias clave.

Metas:

- a. FUNMZ cuenta con un plan de comunicación interna y externa.
- b. FUNMZ publica un informe anual en marzo de cada año.
- c. El sitio web institucional y las redes sociales de FUNMZ están actualizados.
- d. 50% de los proyectos implementados por FUNMZ cuentan con un plan de difusión.

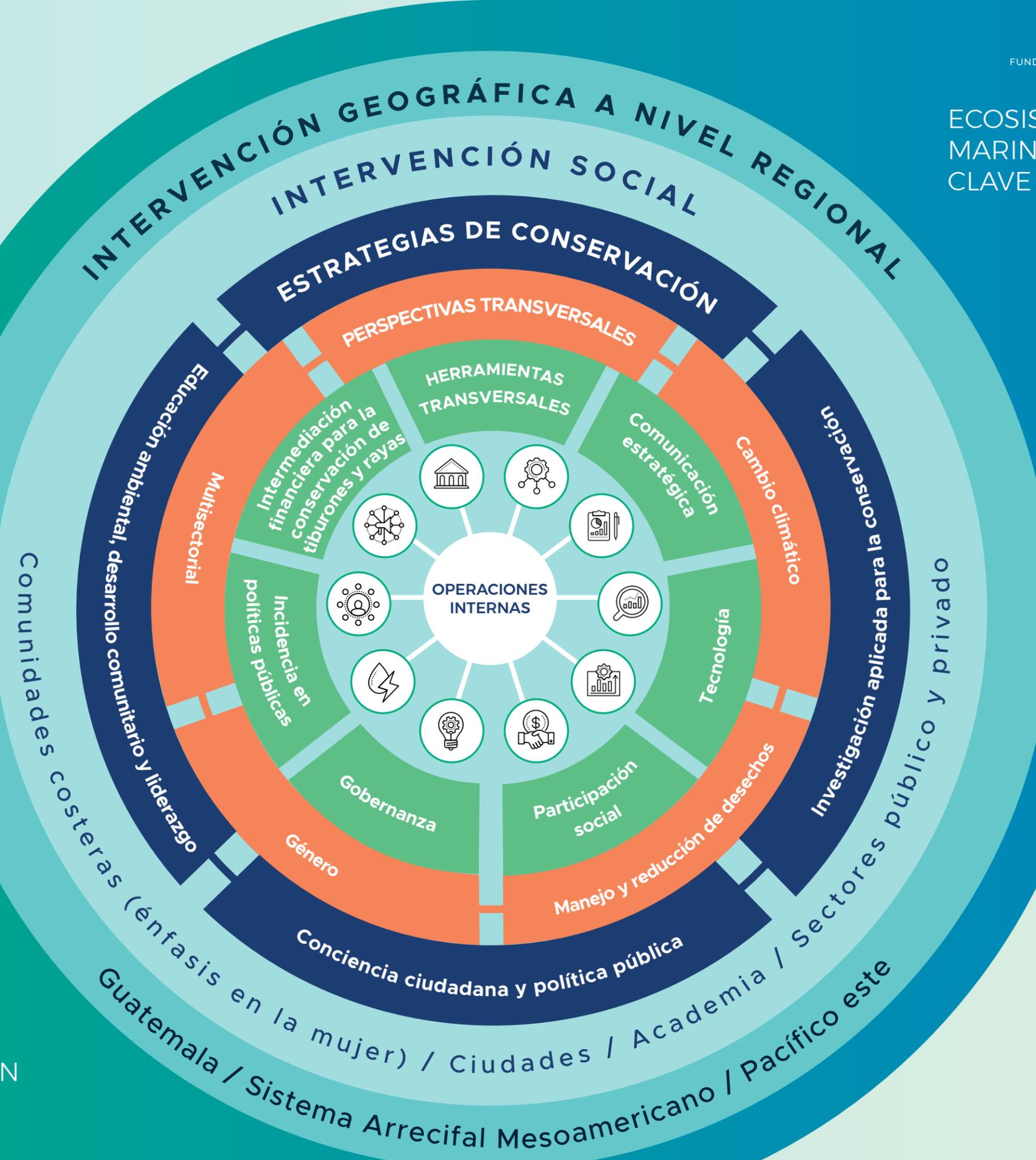
Representación gráfica del Plan Estratégico 2020-2024

ALCANCE MULTIDIMENSIONAL



ESPECIES PRIORITARIAS PARA LA CONSERVACIÓN

ECOSISTEMAS MARINO-COSTEROS CLAVE



OPERACIONES INTERNAS

- 1. Gobernanza
- 2. Operaciones
- 3. Administración
- 4. Monitoreo y evaluación
- 5. Gestión de activos
- 6. Movilización de recursos
- 7. Tecnología
- 8. Salvaguardas
- 9. Gestión del capital humano
- 10. Comunicación

Proyección de los costos

El Plan Estratégico requiere un incremento en el presupuesto anual para la implementación de las estrategias de conservación a 2024. La proyección presupuestal parte de los logros de la institución desde su fundación, en 2014, y de la tendencia observada en los últimos seis años, así como de las necesidades actuales para propiciar el crecimiento institucional interno que soporte las operaciones y posicione a FUNMZ como una institución líder en la conservación de tiburones y rayas a nivel regional. Con esta base, el presupuesto proyectado a 2024 es de 2.05 millones de dólares. Adicionalmente, FUNMZ visualiza la oportunidad de capitalizar un fondo patrimonial para continuar apoyando las acciones de conservación marina a una mayor escala, por lo que a 2024 espera contar con 545,000 dólares para ese propósito.

Transición, implementación y seguimiento del Plan Estratégico

Se prevé que 2020 sea un año de transición para la organización, que posibilitará cumplir con los compromisos adquiridos anteriormente, al tiempo que se ejecutan cambios programáticos, técnicos y presupuestales que reflejen adecuadamente las nuevas estrategias con los diferentes programas. Este periodo de preparación permitirá al equipo técnico llenar vacíos de información fundamental, concebir las herramientas que faciliten y fortalezcan las operaciones y la implementación de las acciones y, en general, adoptar de forma gradual el nuevo modelo de intervención.

Los avances para la implementación del Plan Estratégico 2020-2024 durante el año de transición se medirán a través de los indicadores clave (objetivos externos) y de los indicadores del plan operativo anual 2018 (POA) para cada estrategia. La meta general del año de transición será preparar a la organización y su equipo en todos los aspectos de su funcionamiento, para operar bajo el Plan Estratégico 2020-2024.

Del mismo modo, se integrarán y sumarán los avances de los proyectos y los programas año con año. El proceso de evaluación facilitará medir cuantitativamente los avances respecto a las metas propuestas y adoptar un manejo adaptativo cuando cambios en el contexto y las oportunidades lo demanden.

Los progresos en el ámbito interno tendrán sus propios indicadores, los cuales serán revisados por la Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva en la reunión anual de planeación. Este proceso de evaluación interna no solo abarca los resultados, sino también abre un espacio para visualizar las debilidades y los obstáculos, las fortalezas y las nuevas oportunidades, a fin de promover cambios positivos que favorezcan la realización de los objetivos y las metas propuestas por la organización. Posteriormente a la reunión anual de planeación, los resultados alcanzados por FUNMZ serán incluidos en los reportes anuales institucionales.





Agradecimientos

FUNMZ agradece a las personas y los aliados institucionales que apoyaron la elaboración del Plan Estratégico 2020-2024, quienes contribuyeron con su valiosa participación a la creación de las directrices que guiarán las acciones de FUNMZ en los siguientes cinco años.

Gracias a los integrantes del equipo técnico y administrativo de FUNMZ por su trabajo, dedicación y entusiasmo durante todo el proceso de planeación estratégica: Luis Chinchilla, Carlos Pérez y María de los Ángeles Rosales. Sus ideas e información fueron esenciales para alimentar la estrategia actual, construyendo a partir de las fortalezas y las lecciones aprendidas.

De particular importancia fueron las sesiones individuales donde se trataron y refinaron temas específicos para el diseño de la estrategia. Agradecemos de forma especial a Cleopatra Méndez, por sus aportes y experiencia en temas de desarrollo comunitario, liderazgo y sostenibilidad social en comunidades marino-costeras, y a Lorenzo J. de Rosenzweig, por compartir sus aportes estratégicos y experiencia en temas de diseño de programas, gobernanza y movilización de fondos; a todos los miembros de la Junta Directiva: Elisa Areano, Francisco Areano, Ana Giró, Antonio MacKenney, Ángela M. Mojica y Lorenzo J. de Rosenzweig, por su continuo interés en apoyar la misión de FUNMZ, por su guía científica, técnica y estratégica, por sus ideas innovadoras, así como por revisar las versiones finales del plan, nutriendolo y refinando cada uno de 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.
- Fundación Mundo Azul. 2016. *Informe Anual 2014-2015. Guatemala*. 27 pp.
- ——— 2017. *Informe Anual 2016*. Guatemala. 28 pp.
- ——— 2018. *Informe Anual 2017*. Guatemala. 34 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.
- ——— 2015b. *Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos*. Guatemala.
- ——— 2016. *Política Nacional de Cambio Climático*. Guatemala.

- Naciones Unidas. 2015. *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en <<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>>.
- ——— 2017. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2017*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Naciones Unidas. 62 pp.
- Rojas, J. R., J. Campos, A. Segura, M. Mug, R. Campos y O. Rodríguez. 2000. "Shark Fisheries in Central America: A Review and Update". *Uniciencia*, 17, 49-56. Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica.
- Ruiz-Alvarado, C., M. Ixquiac-Cabrera, C. Baldetti-Herrera y J. Martínez. 2000. *Evaluación del potencial de explotación del recurso tiburón en las costas del Pacífico de Guatemala*, C. A. Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Centro de Estudios del Mar y Acuicultura y Unidad Especial de Pesca y Acuicultura. Guatemala. 98 pp.
- Spergel, B. y K. Mikitin (comps.). 2014. *Practice Standards for Conservation Trust Funds*. Conservation Finance Alliance. 113 pp.



JUNTA DIRECTIVA

Elisa Areano
Francisco Areano
Ana Giró
Antonio MacKenney
Ángela M. Mojica
Lorenzo J. de Rosenzweig

EQUIPO TÉCNICO

Elisa Areano Directora Ejecutiva
María de los Ángeles Rosales Coordinadora de la Estrategia de Educación Ambiental y Liderazgo y Estrategia de Sostenibilidad Ambiental
Gabriela Dávila Coordinadora de la Estrategia de Investigación Aplicada
Carlos Pérez Murcia Coordinador de Comunicación Estratégica
Luis Chinchilla Asesor Financiero
Omar Santana Asesor a Distancia
Josué Ayala Técnico de Campo

Dirección, edición y apoyo al proceso de planeación estratégica: Pixan'Ja
Coordinación: Karina Ugarte
Corrección de estilo: Bárbara Castellanos
Diseño: Marcela Rivas



 FundacionMundoAzul

 @FMundoAzul

 fmando.azul

 www.fundacionmundoazul.com

 info@fundacionmundoazul.com

 **OFICINA**

Blvd. Rafael Landívar 10-05, Paseo Cayalá,
M Zona 16, Edificio D1, Oficina 202.
Ciudad de Guatemala. Tel. +(502) 3174 4581.