



**PLAN  
ESTRATÉGICO**  
2018 - 2022

**FUNDACIÓN MUNDO AZUL**

# Plan Estratégico

Fundación Mundo Azul

2018 – 2022



Febrero, 2018



Bldv. Rafael Landívar, Paseo Cayalá  
Edificio N 2, Oficina 203. Zona 16. Ciudad de  
Guatemala, Guatemala. Código Postal 01016.  
Centro América

Tel: +(502) 24938050 Ext. 214  
**Contacto:** eareano@fundacionmundoazul.com

**Sitio web:** www.fundacionmundoazul.com

**Dirección y apoyo al proceso de planificación estratégica:**

Ángela M. Mojica - Pixan'Ja

**Edición:** Ángela M. Mojica - Pixan'Ja

**Diseño gráfico:** Melisa Ortega

**Créditos fotográficos:** Alan C. Egan (carátula y tiburón tigre),  
Simon Rogerson (foto página de contenido), Andy Murch  
(raya), Rebekah Kramer (tiburones de arrecife).

**Junta directiva:** Ana Giró, Antonio MacKenney, Cleopatra  
Méndez, Elisa Areano, Francisco Areano, Giacomo Palavicini,  
Lorenzo Rosenzweig.

**Personal:**

**Directora Ejecutiva**

Elisa Areano,

**Directora de la estrategia de Educación Ambiental  
Liderazgo y la estrategia de Sostenibilidad Ambiental**  
Cleopatra Méndez,

**Coordinadora de la estrategia de Educación Ambiental  
Liderazgo y estrategia de Sostenibilidad Ambiental**  
María de los Ángeles Rosales

**Coordinador de la estrategia de Investigación Aplicada**  
Cristopher Avalos,

**Asesor a distancia**

Omar Santana,

**Técnico de Campo**

Carlos King,

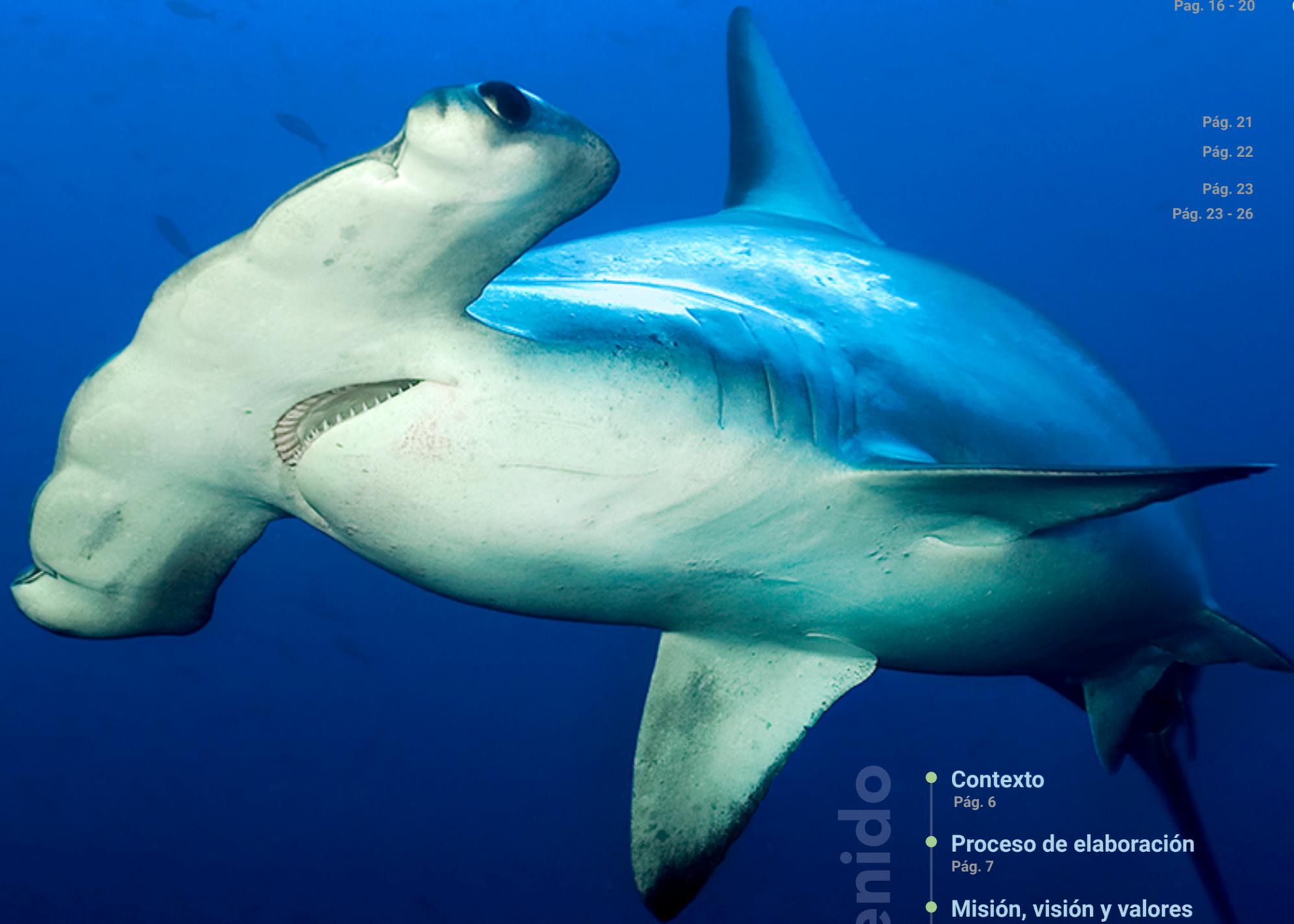
**Asesor Financiero**

Luis Chinchilla,



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

*(Baba Dioum, 1968)*



# Contenido

- **Contexto**  
Pág. 6
- **Proceso de elaboración**  
Pág. 7
- **Misión, visión y valores**  
Pág. 9
- **Plan Estratégico 2018-2022**  
**Un alcance multidimensional** Pág. 11 - 13
  - Especies prioritarias para la conservación
  - Ecosistemas marino costeros claves
  - Intervención geográfica a nivel regional
  - Intervención social

- Pag. 15 **Estrategias de conservación**
- Pag. 16 - 20 **Objetivos y metas de conservación al 2022**
  - Estrategia de investigación aplicada
  - Estrategia de educación ambiental y liderazgo
  - Estrategia de sostenibilidad ambiental
- Pág. 21 **Perspectivas Transversales**
- Pág. 22 **Herramientas transversales**
- Pág. 23 **Operaciones internas**
- Pág. 23 - 26 **Objetivos y metas internas al 2022**
  - Gobernanza
  - Operaciones
  - Administración
  - Monitoreo y evaluación
  - Gestión de activos
  - Movilización de recursos
- Pág. 27 **Representación gráfica del plan estratégico 2018-2022**
- Proyección de los costos**  
Pág. 28
- Transición, implementación y seguimiento al plan estratégico**  
Pág. 29
- Agradecimientos**  
Pág. 30
- Referencias bibliográficas**  
Pág. 31

# Contexto

En las últimas décadas las poblaciones de tiburones y rayas han disminuido drásticamente debido a la expansión directa de estas pesquerías, así como al aumento en los niveles de pesca incidental de tiburones. En el 2015, la iniciativa global para tiburones y las rayas estimó que el 24% de las especies de condriictios están amenazadas en peligro de extinción, categorizándolos como de los grupos de vertebrados más amenazados del planeta. Aunque la pérdida de los hábitats vitales para la supervivencia de los tiburones y las rayas es una amenaza actual, la mayor causa detrás de su mortalidad sigue siendo la sobrepesca, la cual responde a una creciente demanda del mercado global que excede la capacidad de repoblación natural de estas especies (Bräutigam et al., 2015).

El estado actual de las poblaciones de estas especies ha merecido acciones globales para su conservación a diferentes niveles y escalas. La Unión Internacional de la Conservación de la Naturaleza (UICN) las integre dentro de su lista roja y clasifique al menos un cuarto de las especies como "Vulnerables" o "En peligro crítico". La Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES) a enlistado a algunas especies de elasmobranquios como "Reducidas o Especialmente Sensibles a la Explotación".

En el 2013 durante la Conferencia de las Partes (CoP16), se decidió incluir en el Apéndice II de CITES a las mantarrayas como grupo (*Manta* spp.), el tiburón oceánico (*Carcharhinus longimanus*), tiburón martillo (*Sphyrna lewini*), tiburón martillo liso (*Sphyrna zygaena*) y tiburón martillo gigante (*Sphyrna mokarran*). Para el año 2016 (Cop17), las Partes añaden en el Apéndice II a las rayas diablo (*Mobula* spp.), el tiburón sedoso (*Carcharhinus falciformis*) y las especies zorro (*Alopias* spp.).

En Guatemala, las pesquerías de elasmobranquios (tiburones y rayas) se realiza con fines comerciales de forma artesanal e industrial, en ambos litorales del país, Océano Pacífico y Costa Caribe. La captura artesanal de tiburones en aguas marinas y continentales se considera por OSPESCA (2012) una pesquería objetivo. Estudios en ambos litorales del país han identificado que tanto el tiburón sedoso (*C. falciformis*) como el tiburón martillo liso (*S. zygaena*) son unas de las principales especies sujetas a la pesca. A pesar de la importancia comercial que los elasmobranquios tienen en Guatemala, y así lo demuestra la demanda en el mercado, la información de carácter científico y/o técnico es escasa o no es actual, dificultando los esfuerzos para su conservación y manejo más efectivo. Los estudios de monitoreo e investigación más recientes en el país, los cuales representan la línea base disponible los ha publicado Ruíz-Alvarado et al. (1999) y Rojas et al. (2000) para el Pacífico, y la Fundación Mundo Azul (2015-2016) para la costa Caribe.

# Proceso de *Elaboración*

*El plan estratégico 2018-2022 constituye la declaración más reciente de la Fundación Mundo Azul (FUNMZ) acerca de su misión y visión, y de las metas propuestas para avanzar la conservación de los tiburones y las rayas en Guatemala 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.

Este es el primer plan estratégico de la institución desde su creación en noviembre de 2014, y representa una versión actual y madura del rol que la FUNMZ ha venido realizando en el campo de la conservación de los condricios en Guatemala. La propuesta para el 2022 capitaliza sobre las fortalezas, los logros, y las lecciones aprendidas durante los primeros tres años de operación, así como los retos actuales que la conservación de estas especies demanda en un contexto político, social y económico complejo y cambiante.

El desarrollo del plan estratégico siguió un modelo metodológico de planeación estratégica participativa<sup>1</sup>, involucrado activamente al equipo técnico y la Junta Directiva en la revisión, priorización y diseño del modelo de intervención para los siguientes cinco años. Esta metodología permite integrar la retroalimentación experimental de sus miembros en los procesos claves de la planificación que definieron la misión, visión, los objetivos internos y externos, y las metas de la FUNMZ al 2022, manteniendo congruencia con los valores que distinguen a la institución.





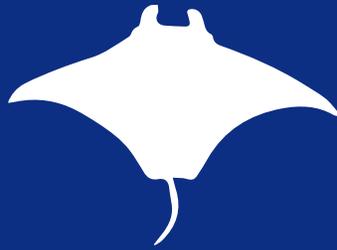
La elaboración del plan estratégico tomó ocho meses (julio de 2017 a febrero de 2018), a través de los cuales se desarrolló un análisis situacional detallado que produjo como resultado final la identificación de las fortalezas, oportunidades, limitantes y aspectos distintivos del modelo de intervención implementado; también se priorizaron los principales retos para la conservación de los tiburones y las rayas a nivel nacional y regional. La misión y visión fueron replanteadas reflejando los intereses actuales de la fundación, visibilizando las coincidencias y oportunidades con base en la trayectoria institucional, y se priorizaron los vacíos y necesidades a tratar. Así se definieron los objetivos y metas para las estrategias de conservación y las operaciones internas de la institución. Se integraron también al plan estratégico 2018-2022 un alcance multidimensional, cuatro perspectivas y seis herramientas transversales, aplicables a las estrategias de conservación, con el objetivo de amplificar el impacto en la conservación de estas especies a largo plazo. Por primera vez se integró una base cuantitativa en la definición de las metas a lograr en el 2022, la cual se basó en los datos de los indicadores de avance de los proyectos implementados por la FUNMZ desde 2015. El diseño y definición de los objetivos internos que guiarán las operaciones institucionales al 2022 se determinaron por primera vez, y se propuso adoptar como una guía de mejores prácticas, algunos de los estándares voluntarios publicados en el documento “Estándares de Prácticas para los Fondos Fiduciarios para la Conservación”<sup>2</sup>.

Las diferentes etapas del documento fueron presentadas, retroalimentadas y revisadas por los miembros de la Junta Directiva y miembros del equipo técnico, hasta la aprobación del documento en febrero de 2018.

---

<sup>1</sup>Bath, Paquita. 2014. *Participatory Strategic Planning: A How To Guide*. *Aligning Visions Publications*: [www.aligningvisions.com](http://www.aligningvisions.com)

<sup>2</sup>Spergel y Mikitin, 2014



# ***Misión, Visión y Valores***

Las metas propuestas al 2022 reflejan la identidad y los valores de la FUNMZ, así como sus propósitos más recientes para avanzar la conservación de los tiburones y las rayas en la región Mesoamericana. La declaración actual de los principios de la Fundación responde a los retos actuales, y también guía a su equipo humano a seguir los estándares más altos.

# Misión

Proteger las poblaciones de tiburones y rayas en Guatemala, con una visión regional, a través del mejor conocimiento científico, educación y liderazgo ambiental, que generen conciencia y transformen el comportamiento humano.

# Visión

Una Guatemala que conoce, valora y protege sus recursos marinos, en particular los tiburones y las rayas, como fuente de prosperidad social, ambiental y económica.

# Lema

**"Conoce, Ama, Conserva"**

# Valores

**Respeto:** Tratamos con dignidad y consideración a nuestro equipo, socios, donantes, y a las comunidades con las que trabajamos, fomentando su participación y comunicación, respetando sus creencias y opiniones.

**Integridad:** Respondemos a la confianza otorgada en nuestro equipo y nuestra misión, con honestidad, compromiso y transparencia, y a través de nuestras acciones, logros y fracasos.

**Innovación:** Proponemos soluciones innovadoras a los retos actuales que la conservación marina requiere, a través del uso de la tecnología, nuevas ideas y líderes emprendedores.

**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 con nuestro trabajo institucional.

# ***Plan Estratégico*** ***2018 - 2022***

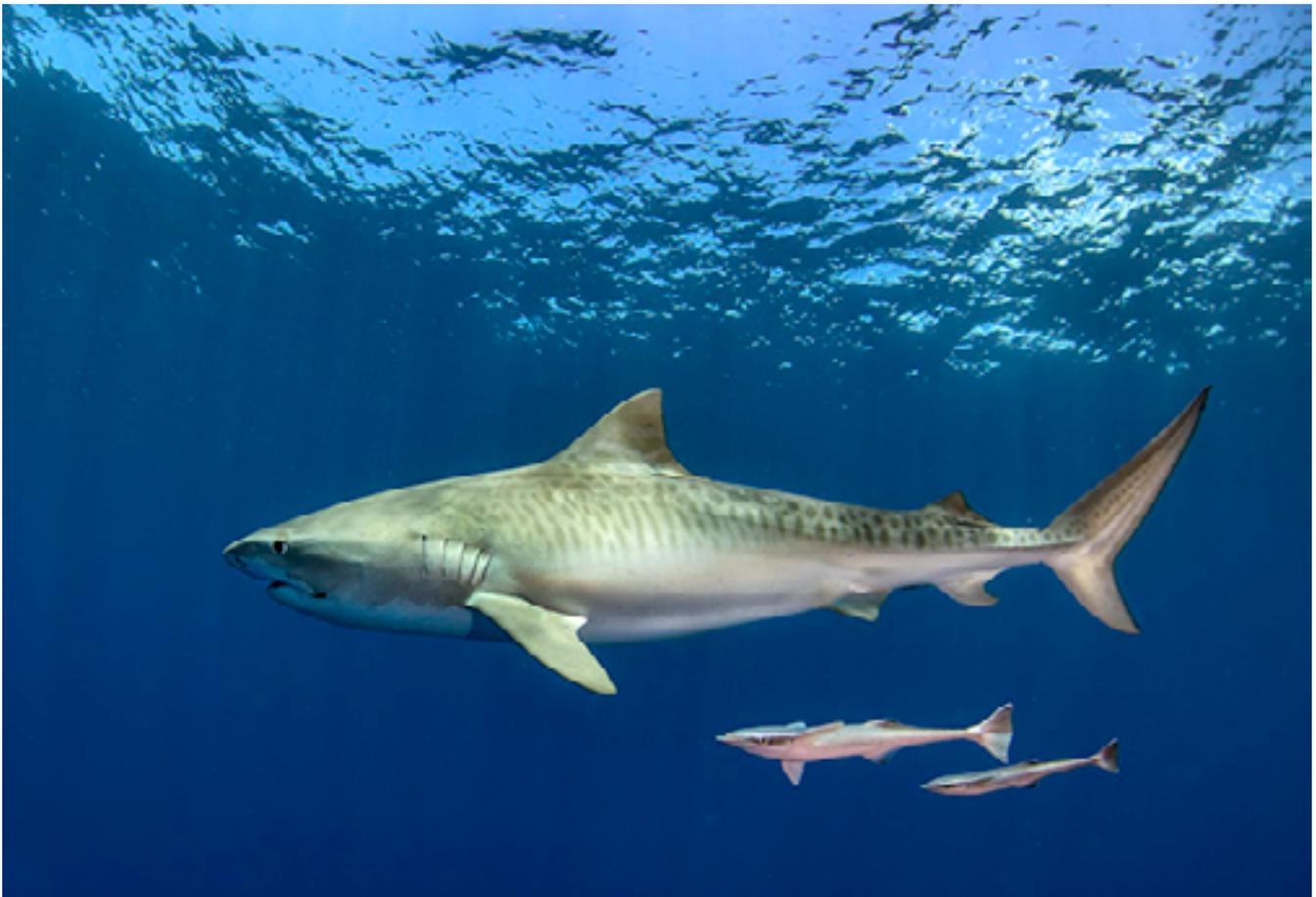
La estrategia actual se diseñó con el propósito de apoyar y promover la realización de la misión y la visión de la FUNMZ al 2022. Las estrategias de conservación (objetivos externos de la institución) cuentan con un alcance multidimensional que integra aspectos ecológicos, geográficos y sociales; además, se incluyeron perspectivas y herramientas transversales, bajo las cuales se ha planteado implementar acciones coordinadas que generen un impacto positivo y duradero.

El éxito para alcanzar las metas de conservación propuestas dependerá en gran medida de la eficacia y la calidad con la que las operaciones internas (objetivos internos) de la institución apoyen y faciliten el cumplimiento de los resultados esperados.

## ***Un alcance multidimensional***

El plan estratégico al 2022 requiere 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 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.





fotografía: Alan C. Egan

## Especies prioritarias para la conservación

---

La conservación de las poblaciones de tiburones y rayas ha sido desde su inicio, y continúa siendo el corazón de la misión de la FUNMZ. El interés y la priorización para la conservación de estas especies nació de la profunda conexión personal de su fundadora con estos organismos, y radica en el valor intrínseco de su existencia, su rol como especies claves para mantener la integridad y funcionamiento ecológico de los océanos, su apremiante situación y nivel de amenaza alrededor del mundo, y su poderoso simbolismo como especies marinas bandera para la conservación marina.

## Ecosistemas marino costeros claves

---

Las poblaciones de tiburones y rayas dependen de la salud, integridad ecológica y funcionalidad de los ecosistemas marino-costeros que habitan, esto incluye arrecifes coralinos, pastos marinos y manglares. Es por esto que la estrategia 2018-2022 incluye acciones de conservación, ciencia, educación ambiental y sostenibilidad que garanticen la existencia y permanencia de estos ecosistemas y su biodiversidad como requisitos para la supervivencia de las poblaciones de tiburones y rayas a largo plazo.

“ La conservación de las poblaciones de tiburones y rayas ha sido desde su inicio, y continúa siendo el corazón de la misión de la FUNMZ. ”



## Intervención geográfica a nivel regional

Integrar la naturaleza migratoria de estas especies en el diseño estratégico de intervención es un aspecto fundamental para responder a los retos y la escala que la conservación de los tiburones y las rayas requiere actualmente. Es por esto la visión 2022 enfoca sus esfuerzos a nivel nacional y regional:

### *Guatemala:*

Comunidades de pescadores de condriictios en el mar Caribe (El Quetzalito, Livingston, San Juan) y el océano Pacífico (Las Lisas, Sipacate), Ciudad de Guatemala y ciudades intermedias con influencia en las cuencas hidrográficas que desembocan en el mar Caribe.

### *Sistema Arrecifal Mesoamericano:*

Costa Caribe de México (Quintana Roo), Belice, Guatemala y Honduras (hasta las islas de la Bahía).

### *Pacífico Este:*

Región del Pacífico Este, donde los países miembros de la Red para la Investigación y la Conservación de las Especies Marinas Migratorias (MigraMar<sup>3</sup>) operan (Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador, y Perú).



## Intervención social

La conservación de la biodiversidad marina requiere hoy más que nunca de la participación, el liderazgo y la disposición de nuestras sociedades para revertir el deterioro de los océanos del planeta. Es por esto que la propuesta de conservación al 2022 cuenta con un enfoque holístico que promueve la prosperidad social, ambiental y económica como un pilar de su modelo de intervención. Se priorizaron los siguientes grupos y sectores de la sociedad para trabajar de manera conjunta y coordinada: niños y jóvenes, comunidades costeras, ciudades, academia, y sectores público y privado.

<sup>3</sup><http://migramar.org/hi/en/>



### Enfoque Social

- Comunidades Costeras
- Ciudades
- Niños y Jóvenes
- Academia
- Sector Público
- Sector Privado

### Enfoque Ecosistémico

- Arrecifes
- Pastos Marinos
- Manglares

### Alcance Local

- 1 ● Guatemala
- 2 ● Livingston
- 3 ● El Quetzalito
- 4 ● Sipacate
- 5 ● Las Lisas

### Alcance Regional

- 6 ● Sistema Arrecifal Mesoamericano
- 7 ● Pacífico Este



fotografía: Andy Murch

## Estrategias de conservación

Los objetivos y las metas de conservación (objetivos externos) propuestas al 2022 representan el continuo compromiso con la conservación marina y las comunidades y personas a quienes la FUNMZ sirve, reflejan su filosofía y propósitos, y guían sus acciones para lograr generar un impacto positivo y duradero.

Las acciones de conservación de la FUNMZ buscan revertir el declive de las poblaciones de tiburones y rayas en Guatemala, el Sistema Arrecifal Mesoamericano y el Pacífico Este a mediano y largo plazo. Inspirados en el lema institucional "Conoce, Ama, Conserva" y apoyados en las lecciones aprendidas del trabajo realizado en los últimos tres años, se definieron tres líneas de acción principales, a través de las cuales implementar la estrategia de conservación:

- Investigación aplicada
- Educación ambiental y liderazgo
- Sostenibilidad

Las estrategias de la FUNMZ también apoyan ocho de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos y adoptados por los estados miembro de las Naciones Unidas dentro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>4</sup>, contribuyendo a las acciones de la comunidad internacional propuestas para los siguientes 15 años. Los ODS con paralelos incluyen: (4) Educación de Calidad, (5) Igualdad de Género, (8) Crecimiento Económico, (11) Ciudades y Comunidades Sostenibles, (12) Producción y Consumo Responsable, (13) Acción para el Clima, (14) Vida Submarina y (15) Vida de Ecosistema Terrestres.



***Objetivos y Metas  
de conservación al 2022***



## Estrategia de investigación aplicada

### Objetivo:

Generar información científica que avance el nivel de conocimiento actual de los tiburones y las rayas, y permita incidir 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 de acción nacional y regional.
- Monitoreo de megafauna marina y ecosistema claves.
- Monitoreo de tiburones y rayas.
- Tecnología y aplicaciones a la comercialización de condrictios.

### Metas al 2022:

**a ■** 6 convenios de colaboración interinstitucional con la FUNMZ facilitan y coordinan acciones que avanzan la agenda de conservación y manejo sostenible de condrictios en Guatemala.

**b ■** 5 reuniones (una por año) con representantes de los 4 países del SAM se celebran para unificar y avanzar la agenda de investigación, conservación y manejo sostenible de condrictios a nivel regional.

**c ■** 1er monitoreo implementado en Guatemala para estudiar diversidad de la megafauna marina con al menos tres años de datos científicos colectados permite avanzar el conocimiento y fortalecer las acciones de conservación de estas especies a nivel nacional y regional.

**d ■** 30 pescadores de 5 comunidades participan en la implementación del monitoreo nacional de desembarques de tiburones y rayas, generando información científica que informa y mejora el manejo de estas pesquerías a largo plazo.

**e ■** 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.





## Estrategia de educación ambiental y liderazgo

### Objetivo:

Contribuir a la construcción de sociedades ambiental y socialmente responsables a través de la educación y el liderazgo, promoviendo la conservación y el uso sostenible de los recursos marino-costeros a largo plazo, especialmente de los tiburones y las rayas, y los ecosistemas de los cuales dependen en Guatemala, la región del Sistema Arrecifal Mesoamericano y el Pacífico Este.

### Programas:

- Becas escolares
- Pescadores líderes
- 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

### Metas al 2022:

**a ■** 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.

**b ■** 60 pescadores son acreditados como líderes comunitarios en la conservación de las pesquerías de condictios en Guatemala, participando en la generación y uso de la información científica mejorando el manejo sostenible de estas pesquerías.

**c ■** 75 familias viviendo en áreas protegidas marino-costeras de Guatemala adoptan mejores prácticas de sustentabilidad a través de la adquisición de conocimientos sobre sus recursos naturales y la promoción de su liderazgo en temas ambientales.

**d ■** 2,500 personas de los diferentes sectores de la sociedad participan en y lideran actividades de educación ambiental y liderazgo, promoviendo la conservación marina en las principales ciudades de Guatemala.

**e ■** 8 convenios de colaboración y participación multisectorial en 4 ciudades con influencia sobre la cuenca del río Motagua, promueven y replican acciones de educación ambiental, apoyando la conservación de la cuenca y el Sistema Arrecifal Mesoamericano.

**f ■** 13,000 niños mejoran su nivel de educación ambiental con el apoyo de materiales y herramientas educativas innovadoras, promoviendo la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas marinos en Guatemala y el SAM.

**g ■** 42 jóvenes líderes provenientes de 6 comunidades donde la FUNMZ interviene son formados durante los siguientes 5 años para actuar como agentes de cambio a favor de la conservación y desarrollo sostenible.



## Estrategia de sostenibilidad ambiental

### Objetivo:

Promover la conservación de los tiburones y las rayas a largo plazo, a través de la adopción de mejores prácticas de sustentabilidad en los diferentes sectores de la sociedad, que fomenten la prosperidad ambiental, social y económica de la región Mesoamericana.

### Programas:

- Plataforma multisectorial de acción nacional y regional
- Pesquerías sustentables
- Comercialización y consumo responsable
- Cambio climático
- Reducción y manejo de desechos

### Metas 2018-2022:

**a** ■ 1ra agenda regional para la conservación y manejo sustentable de los condrictios, facilita la participación y contribución de los diferentes sectores, avanzando las principales acciones de conservación y manejo sustentable de estas especies a largo plazo.

**b** ■ 5 actores claves del sector público de los países del SAM participan en la mesa de trabajo para la conservación regional de los condrictios, fortaleciendo las acciones de gobernanza que disminuyen los conflictos transfronterizos relacionados la pesca y el comercio ilegal de estas especies.

**c** ■ 12 representantes de instituciones que se dedican a la conservación de tiburones (sector académico y ONG trabajando en investigación, conservación, y sustentabilidad) participan en la mesa de trabajo para la conservación regional de los condrictios, promoviendo y adoptando mejores prácticas comerciales que promuevan la sustentabilidad de estas especies a largo plazo.

**d ■** 9 alianzas multisectoriales promueven la conservación de los ecosistemas marinos críticos para la supervivencia de los tiburones en la región del SAM, a través de la generación de oportunidades de liderazgo y el acceso a herramientas de desarrollo personal y profesional.

**e ■** 1 programa de cuantificación pesquero de condriktios en el Caribe de Guatemala.

**f ■** Iniciar el proceso de identificación y propuesta de mejores prácticas pesqueras para condriktios en Guatemala.

**g ■** 2 iniciativas para apoyar la sostenibilidad de las pesquerías de condriktios son adoptadas por pescadores guatemaltecos, fortaleciendo las acciones de conservación y sostenibilidad de estas especies a largo plazo.

**h ■** 8 comunidades de pescadores guatemaltecos participan en una campaña dirigida a la conservación de los condriktios a través del rescate de sus valores culturales y su identidad, como herramienta emocional para impulsar la adopción de mejores prácticas y la sostenibilidad de estas pesquerías.

**i ■** 2 proyectos de desarrollo social asociados a la conservación de tiburones en Guatemala son financiados, promoviendo la sostenibilidad socioambiental y el bienestar de los pescadores de condriktios y sus familias.

**j ■** 1er estudio de mercado de condriktios en Guatemala genera información estratégica, facilitando la implementación de herramientas económicas para la conservación.

**k ■** Consumidores y comercializadores son informados y se realizan esfuerzos para promover la adopción de prácticas responsables que apoyen la conservación de condriktios y la sostenibilidad de estas pesquerías en Guatemala.

**l ■** 8 comunidades costeras de Guatemala reducen su vulnerabilidad y adoptan medidas de adaptación al cambio climático.

**m ■** 5 ciudades ubicadas en la cuenca del río Motagua participan en las intervenciones para promover mejores prácticas de manejo de desechos sólidos que apoyen la recuperación y manejo sostenible de la cuenca.

**n ■** 2 convenios de buena voluntad con la iniciativa privada en Guatemala promueven y lideran la reducción del uso de plástico en las cuencas y la costa Caribe de Guatemala.



# Perspectivas transversales

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

## **Cambio climático:**

**a ■** La FUNMZ incorpora el cambio climático, sus impactos y proyecciones como un tema prioritario a corto, mediano y largo plazo en los proyectos y sitios de intervención, integrando las medidas de mitigación y adaptación que correspondan, aportando en la medida de lo posible al cumplimiento de los objetivos y metas sobre cambio climático a nivel nacional y regional<sup>5,6,7</sup>.

## **Manejo y reducción de desechos:**

**b ■** La FUNMZ integra 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 a la política Nacional para la gestión integral de residuos y Desechos Sólidos del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) de Guatemala<sup>8</sup>.

## **Género:**

**c ■** La FUNMZ apoya proyectos y acciones con igualdad y equidad entre hombres y mujeres, de acuerdo a la Política Ambiental de Género del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) de Guatemala<sup>9</sup>.

## **Multisectorial:**

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

---

<sup>5</sup>Ley de cambio climático

<sup>6</sup>Plan de acción nacional de cambio climático

<sup>7</sup>Política nacional de cambio climático 2016

<sup>8</sup>Política nacional para la gestión integral de desechos sólidos, MARN, 2015.

<sup>9</sup>Política ambiental de género, MARN, 2015.

# Herramientas transversales

*Las siguientes herramientas se identificaron como imprescindibles para apoyar la realización de los objetivos de conservación propuestos.*

## **Comunicación estratégica:**

Las acciones y proyectos implementados por la FUNMZ deberán ser congruentes con la estrategia de comunicación institucional, la cual tiene el propósito de guiar y fortalecer todas las acciones de comunicación de los ámbitos interno y externo con las audiencias objetivo.

## **Tecnología:**

Los proyectos desarrollados por la FUNMZ se caracterizan por integrar la tecnología en su diseño e implementación, innovando su modelo de intervención y fortaleciendo los impactos ambientales y sociales ligados a la conservación marina.

## **Participación social:**

Las acciones y proyectos implementados por la FUNMZ deberán promover el conocimiento, involucramiento y corresponsabilidad de la sociedad civil y sus diferentes sectores, respecto del uso y conservación de los recursos naturales de los cuales depende y se beneficia, con el fin de generar la adopción efectiva y duradera de medidas para mejorar y mantener la integridad de los ecosistemas marino-costeros, promoviendo la supervivencia de las poblaciones de tiburones y rayas.

## **Gobernanza:**

Las acciones implementadas por la FUNMZ buscan apoyar la toma de decisiones con la más acertada información de calidad fortaleciendo en el mediano y largo plazo la conservación y el manejo de los ecosistemas y las especies marino costeras prioritarias.

## **Incidencia en políticas públicas:**

Los proyectos apoyados por la FUNMZ facilitarán la transferencia de información a las entidades públicas a cargo de elaborar e implementar políticas ambientales a nivel nacional y regional relevantes para la conservación y manejo sostenible de los recursos marino-costeros (en especial los condrictios), con el fin de aumentar su efectividad e impacto.

## **Intermediación financiera para la conservación de tiburones y rayas:**

Las acciones de la FUNMZ como líder en la conservación de los condrictios en la región, buscan capitalizarla como un fondo ambiental que distribuya fondos para promover la sostenibilidad de las acciones de conservación de estas especies a largo plazo.

# Operaciones internas

Realizar la misión propuesta requiere de un fortalecimiento interno que guíe, nutra y promueva de manera óptima y eficiente el desarrollo institucional de la FUNMZ. Los objetivos internos describen las operaciones propias de la Fundación, con el fin de guiar el aprovechamiento de recursos financieros, operativos y humanos de acuerdo con los estándares de práctica para los fondos fiduciarios para la conservación<sup>10</sup>; las metas propuestas surgen de la experiencia propia adquirida durante los primeros años de la organización. Las operaciones internas prioritarias se describen a través de los siguientes seis programas:

- *Gobernanza*
- *Operaciones*
- *Administración*
- *Monitoreo y evaluación*
- *Gestión de activos*
- *Movilización de recursos*

<sup>10</sup>Spiegel y Mikitin, 2014



## Objetivos y metas internas al 2022

### Gobernanza

#### Objetivo:

Contar con un gobierno institucional eficiente y eficaz.

#### Metas 2018 - 2022:

**a** ■ La Junta Directiva apoya eficazmente procesos de planeación estratégica y cumple con los acuerdos de política institucional de la FUNMZ.

**b** ■ 10% de la recaudación anual de la institución es aportada por la Junta Directiva de la FUNMZ a través acciones de procuración de fondos.

**c** ■ 10% de la recaudación anual de la institución es aportada por la Junta Directiva de la FUNMZ a través acciones de procuración de fondos.

## Operaciones

### Objetivo:

Garantizar que las inversiones de la FUNMZ ocurren de forma estratégica, con la mayor eficiencia y efectividad posible.

### Metas 2018 - 2022:

- a ■** La FUNMZ implementa una agenda de relaciones públicas con actores clave de los diferentes sectores para avanzar y fortalecer la conservación de los condrictios y los ecosistemas marino-costeros.
- b ■** La FUNMZ cuenta con una política de verificación de la ética de sus fuentes aportantes.
- c ■** Los proyectos que la FUNMZ implementa y apoya integran diagnósticos socioeconómicos que sustenten las intervenciones de conservación.
- d ■** La FUNMZ cuenta con un manual para el diseño, implementación, reporte de resultados y evaluación de proyectos.
- e ■** La priorización e implementación de proyectos e intervenciones de la FUNMZ están alineadas de manera congruente con el plan estratégico, contribuyendo al cumplimiento de la misión y metas Institucionales.
- f ■** La FUNMZ implementa los proyectos y acciones de conservación con el apoyo de al menos 4 socios estratégicos, uno en cada país del Sistema Arrecifal Mesoamericano.
- g ■** 10% de los fondos ejecutados por la FUNMZ provienen de coaliciones o alianzas multisectoriales.

## Administración

### Objetivo:

Promover y mantener la excelencia en el manejo de los recursos financieros que caracteriza y distingue a la FUNMZ.

### Metas 2018 - 2022:

- a ■** La FUNMZ dirige sus operaciones de manera efectiva y eficiente, a través del uso de herramientas administrativas enfocadas en el seguimiento a proyectos, planificación y procuración de fondos, y manejo de riesgos y control interno.
- b ■** Las instalaciones, la infraestructura, el equipo y la tecnología disponible apoyan y facilitan las operaciones institucionales de manera eficiente y efectiva, promoviendo altos niveles de productividad y calidad laboral.
- c ■** La FUNMZ cuenta con un manual administrativo actualizado y aprobado, proveyendo normas, pautas, políticas, protocolos, herramientas técnicas y administrativas para su óptima administración, el cual es accesible a todo su personal.
- d ■** La FUNMZ cumple al 100% con las políticas de costos indirectos institucionales.
- e ■** La FUNMZ realiza una correcta gestión de su capital humano conforme los estándares adoptados en sus políticas institucionales.
- f ■** La Junta Directiva apoya activamente a la oportuna identificación, disminución y control de riesgos.

## Monitoreo y evaluación

### Objetivo:

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

### Metas 2018 - 2022:

- a ■** 100% de la información operativa de la FUNMZ está disponible y actualizada para facilitar el óptimo seguimiento, y es accesible a todo el personal de la FUNMZ.
- b ■** 100% de los proyectos implementados por la FUNMZ incorporan una evaluación conforme los indicadores claves.
- c ■** Los avances y logros institucionales se evalúan con base a los objetivos internos y externos, en cada reunión anual con la Junta Directa.
- d ■** El informe anual institucional es la principal vía de comunicación con actores clave para diseminar los logros y el impacto alcanzado por la FUNMZ.

## Gestión de activos

### Objetivo:

Asegurar la suficiencia, permanencia, solidez y salud financiera de la FUNMZ, con transparencia y confiabilidad.

### Metas 2018 - 2022:

- a ■** Existe una unidad interna para la procuración de fondos que opera eficazmente, como resultado de las capacidades y competencias desarrolladas.
- b ■** Se integra la innovación financiera a la procuración de fondos apoyando la sostenibilidad financiera de la institución.
- c ■** La FUNMZ cuenta con una política de operación, congruente con la misión, los valores y las necesidades institucionales.
- d ■** La FUNMZ cuenta con una política de gasto.
- e ■** La FUNMZ sigue los estándares internacionales de manejo de activos para fondos ambientales y los revisa anualmente.

fotografía: Rebekah Kramer



## Mobilización de recursos

### Objetivo:

Consolidar a la FUNMZ como la institución líder y de mayor impacto en la conservación de conductos en la región mesoamericana.

### Metas 2018 - 2022:

**a** ■ 1.4 millones de dólares americanos recaudados por la FUNMZ, apoyan la implementación de sus estrategias y programas a cabalidad.

**b** ■ ½ millón de dólares americanos recaudados por la FUNMZ, inician una base patrimonial.

**c** ■ 10% del presupuesto institucional de la FUNMZ proviene de la diversificación de fuentes de ingresos, la cual opera 2 mecanismos de financiamiento adicional al tradicional (donativos).

## Metas Anuales de Procuración

	Año					Total Acumulado
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Recursos Aplicación Directa</b>	\$ 100,000	\$ 200,000	\$ 250,000	\$ 350,000	\$ 500,000	<b>\$ 1,400,000</b>
<b>Recursos Patrimoniales</b>	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 200,000	<b>\$ 500,000</b>
<b>Total Acumulado</b>	\$ 150,000	\$ 250,000	\$ 350,000	\$ 450,000	\$ 700,000	<b>\$ 1,900,000</b>

## OPERACIONES INTERNAS

1. Administración
2. Operaciones
3. Gobernanza
4. Monitoreo y Evaluación
5. Gestión de Activos
6. Movilización de Recursos

## ESTRATEGIAS DE CONSERVACIÓN



## HERRAMIENTAS TRANSVERSALES

COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA

TECNOLOGÍA

PARTICIPACIÓN  
SOCIAL

GOBERNANZA

POLÍTICA  
PÚBLICA

INTERMEDIACIÓN  
FINANCIERA

MULTISECTORIAL

GÉNERO

MANEJO Y REDUCCIÓN  
DE DESECHOS

CAMBIO  
CLIMÁTICO

PERSPECTIVAS TRANSVERSALES

# Proyección de los costos

Este plan estratégico requiere de un incremento en el presupuesto anual que permita y apoye la implementación de las estrategias de conservación al 2022. La proyección presupuestal parte de los logros de la institución desde su fundación en 2014 y la tendencia observada en los últimos tres años, así como las necesidades actuales para permitir un crecimiento institucional interno que soporte las operaciones, y posicione a la FUNMZ como una institución líder en la conservación de tiburones y rayas a nivel regional. El presupuesto proyectado al 2022 es de 2 millones de dólares americanos, los cuales cubrirán los sueldos del equipo técnico, los gastos administrativos y las actividades para realizar las metas de las tres estrategias de conservación. Adicionalmente, la FUNMZ visualiza la oportunidad de capitalizar un fondo patrimonial que le permita continuar apoyando las acciones de conservación marina a una mayor escala, por lo que al 2022 se espera contar con 500,000.00 dólares americanos.



## ***Transición, implementación y seguimiento al plan estratégico***

Se prevé que el 2018 sea un año de transición para la organización, permitiendo cumplir con los compromisos adquiridos anteriores al plan estratégico 2018-2022, al tiempo que se realizan 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 claves, generar las herramientas que faciliten y fortalezcan las operaciones y la implementación de las acciones, y en general de adoptar de forma gradual, el nuevo modelo de intervención. Los avances para la implementación del Plan Estratégico 2018-2022 durante el primer año de transición se medirán a través de indicadores claves (objetivos externos) y de la implementación de el plan operativo 2018 (POA) para las diferentes estrategias. 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 nuevo plan Estratégico 2018-2022 comenzando el 2019.

De forma consecutiva, los responsables de cada estrategia y proyecto registrarán los avances según los indicadores clave y serán evaluados junto con el POA, permitiendo así integrar y sumar todos los avances de los diferentes proyectos y programas año con año. Este proceso de evaluación no solo permitirá medir cuantitativamente los avances con respecto a las metas propuestas, también permite adoptar un manejo adaptativo cuando y donde se necesite, y cuando cambios en el contexto y las oportunidades lo requieran.

Los avances en el ámbito interno tendrán sus propios indicadores, los cuáles serán revisados por la Directora Ejecutiva y los miembros de la Junta Directiva durante la reunión de planeación anual. Este proceso de evaluación interna no solo supone una evaluación de los resultados, también genera un espacio para visualizar las debilidades y los obstáculos, las fortalezas y nuevas oportunidades, que de manera conjunta promuevan cambios positivos que apoyen la realización de los objetivos y metas propuestas por la organización. Posterior a la reunión anual de planeación, los resultados alcanzados por la FUNMZ serán incluidos en los reportes anuales institucionales.

# ***Agradecimientos***

Se agradece a todas las personas y socios que apoyaron las diferentes etapas del desarrollo del Plan Estratégico 2018-2022, contribuyendo con su valiosa participación a la creación de las directrices que guiarán las acciones de la FUNMZ en los siguientes cinco años. Agradecemos a todos los integrantes del equipo técnico de la FUNMZ por su trabajo, dedicación y entusiasmo durante todo el proceso de planificación estratégica; sus aportes, ideas e información fueron esenciales para alimentar la estrategia actual, construyendo a partir de las fortalezas y las lecciones aprendidas: Christopher Avalos, Ana Hacoheh, Francisco Polanco, María de los Ángeles Rosales, Christian Zúñiga, Melisa Ortega, Cleopatra Méndez y Elisa Areano. Se agradece también a Luis Chinchilla, asesor financiero de la FUNMZ.

De particular importancia fueron las sesiones individuales con algunos miembros de la Junta Directiva 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 el tema de desarrollo comunitario, liderazgo y sostenibilidad social en comunidades marino costeras, y a Lorenzo Rosenzweig por compartir su experiencia y sus aportes estratégicos en temas de diseño de programas, gobernanza y movilización de fondos. A todos los miembros de la Junta Directiva de la FUNMZ se les agradece por su continuo interés en apoyar la misión de la Fundación, por sus aportes científicos, técnicos y estratégicos, por sus ideas innovadoras, así como por revisar las versiones finales del plan, nutriéndolo y refinando cada uno de sus aspectos: Francisco Areano, Ana Giró, Antonio MacKenney, Lorenzo Rosenzweig, Cleopatra Méndez y Giacomo Palavicini.

## Referencias bibliográficas

- Ruíz-Alvarado, C., M., Ixquiac-Cabrera, J. Baldetti-Herrera, 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, Unidad Especial de Pesca y Acuicultura. FONDECYT/CEMA/UNIPESCA. 98 pp.
- Bath, P. 2014. Participatory Strategic Planning: A how-to guide for nonprofits. Aligning Visions.51pp.
- Bräutigam, A., Callow, M., Campbell, I.R., Camhi, M.D., Cornish, A.S., Dulvy, N.K., Fordham, S.V., Fowler, S.L., Hood, A.R., McClennen, C., Reuter, E.L., Sant, G., Simpfendorfer, C.A. and Welch, D.J. 2015. Global Priorities for Conserving Sharks and Rays: A 2015–2025 Strategy.
- Consejo Nacional de Cambio Climático. 2016. Plan de acción nacional de cambio climático. En cumplimiento del Decreto 7-2013 del Congreso de la República. Segeplán.
- Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C. (FMCN). 2018. Plan Estratégico 2018-2023. México. 17pp.
- Fundación Mundo Azul (FUNMZ). 2016. Fundación Mundo Azul Informe Anual 2014-2015. 27pp.
- Fundación Mundo Azul (FUNMZ). FUNMZ. 2017. Fundación Mundo Azul Informe Anual 2016. 28pp.
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. 2009/2016. Política nacional de cambio climático
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. 2015. Política Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos.
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. 2015. Política Ambiental de Género.
- Naciones Unidas. 2017. Informe de los objetivos de desarrollo sostenible 2017. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), Naciones Unidas. 62pp.
- Rojas J., R., J., Campos, A., Segura, M., Mug, R., Campos, and O., Rodríguez, 2000. Shark fisheries in Central America: a review and update. UNICIENCIA 17. Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica. 49-56pp.
- Spergel, B., y K. Mikitin. 2014. Practice Standards for Conservation Trust Funds. Conservation Finance Alliance. 113pp.

