



Plan Estratégico de MAR Fund 2024-2028

MAR Fund

Enero de 2024

Elaborado por Impact House (parte de Grant Thornton):

Amílcar Guzmán Valladares

Joris van Pul

Anne van Marwijk



Imagen cortesía de Image Ocean Bank



Índice

Siglas y acrónimos	2
1 Antecedentes.....	3
2 Metodología.....	3
2.1 Recolección de datos y consultas.....	3
2.2 Análisis de la situación.....	4
2.3 Desarrollo de una Teoría del Cambio estratégica.....	4
2.4 Desarrollo de estrategias rectoras y otras áreas estratégicas de trabajo	4
3 Análisis de la situación	6
3.1 MAR Fund en la actualidad	6
3.1.1 Evolución de la planificación estratégica de MAR Fund	6
3.1.2 Lecciones clave de las estrategias anteriores y actuales.....	6
3.2 Hacia dónde se dirige la región del SAM	7
3.2.1 Principales tendencias en la región del SAM	7
3.2.2 Principales ambiciones para la región del SAM	8
3.3 Actores clave de MAR Fund.....	8
4 Misión y visión	9
5 Teoría del Cambio estratégica.....	9
5.1 Principales elementos de la Teoría del Cambio.....	9
5.1.1 Planteamiento del problema	9
5.1.2 El cambio deseado.....	9
5.1.3 Vías de cambio	10
5.1.4 Ilustración visual de la Teoría del Cambio de MAR Fund	10
6 Estrategias prioritarias para 2024-2028	13
6.1 Estrategias prioritarias	13
6.2 Detalles de las estrategias prioritarias	14
6.3 Vínculos con la Teoría del Cambio de MAR Fund	25
6.4 Cronograma propuesto para la implementación.....	26
Anexos	36
Anexo 1: Calificación y priorización de las estrategias propuestas	36
Principios para definir y priorizar estrategias.....	36
Criterios de calificación para priorizar las estrategias.....	36
Lista completa de posibles estrategias	36
Anexo 2: Avances en los principales componentes del Plan Estratégico 2019 - 2023.....	39
Anexo 3: Resumen de la salud de los arrecifes en la región del SAM	45
Anexo 4: Información adicional sobre la Iniciativa MAR Ambitions	46
Anexo 5: Análisis FODA.....	47
Anexo 6: Mapeo de los grupos de actores	54
Resumen de los actores de MAR Fund	55
Anexo 7: Teoría del Cambio completa para MAR Fund	58



Siglas y acrónimos

AFD	Agencia Francesa de Desarrollo (<i>Agence Française de Développement</i>)
APCM	Área protegida costera y marina
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
ENDBPA	Estrategia Nacional de Diversidad Biológica y su Plan de Acción
FFC	Fondo Fiduciario de Conservación
FFEM	Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (<i>Fonds Français pour l'Environnement Mondial</i>)
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GBF	Marco Mundial de Biodiversidad (<i>Global Biodiversity Framework</i>)
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (<i>Global Environment Facility</i>)
HRI	Healthy Reefs Initiative
KfW	Banco alemán de desarrollo (<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i>)
MAR	Sistema Arrecifal Mesoamericano
MdE	Memorando de Entendimiento
MSF	Mecanismo Sostenible de Financiamiento
ONG	Organización no gubernamental
PFP	Proyecto de Financiamiento para la Permanencia (<i>Project Finance for Permanence</i>)
RRI	Reef Rescue Initiative (<i>Iniciativa de Rescate de Arrecifes</i>)
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
TdR	Términos de Referencia
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza (<i>World Wildlife Fund</i>)

1 Antecedentes

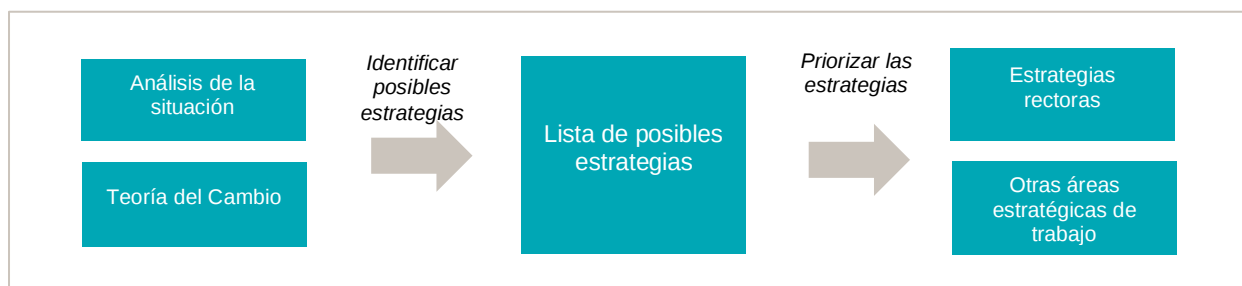
El Mesoamerican Reef Fund (MAR Fund) es un fondo ambiental regional privado, que fue creado con el objetivo de contribuir a la protección de la ecorregión del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM), compartida entre México, Belice, Guatemala y Honduras. A marzo de 2023, MAR Fund gestiona un fondo patrimonial de US\$31 millones, y ha recaudado US\$38.2 millones para el financiamiento de proyectos y US\$14.3 millones en fondos extinguidos desde su creación en 2004. MAR Fund ha proporcionado financiamiento a los socios de la región a través de diferentes canales, como pequeñas donaciones y grandes proyectos multianuales. Entre los beneficiarios de MAR Fund figuran organizaciones comunitarias, ONG, organizaciones gubernamentales, instituciones académicas y personas particulares.

A medida que el actual Plan Estratégico del Mesoamerican Reef Fund (MAR Fund) se acerca a su fin en el año calendario 2023, este documento tiene como objetivo evaluar los avances alcanzados y actualizar su dirección estratégica hacia el 2028. En colaboración con MAR Fund, el equipo del proyecto Impact House ha facilitado el proceso de planificación estratégica y ha consolidado el plan estratégico en este documento. El desarrollo de este nuevo documento rector se basa en el trabajo previo y las lecciones aprendidas, y responde a las tendencias regionales relevantes y a las ambiciones de conservación en el Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM). A diferencia de un plan operativo, este documento estratégico no pretende proporcionar una descripción detallada de los procesos y responsabilidades atribuidas a MAR Fund, sino más bien establecer una dirección a largo plazo que servirá de guía eficaz para futuras tomas de decisiones y planificación.

2 Metodología

Para el diseño de este plan estratégico, el equipo del proyecto se basó en la documentación existente y en consultas exhaustivas con la Junta Directiva y el personal de MAR Fund y otros actores. El enfoque consistió en un proceso de varios pasos, que se detalla en las secciones siguientes y se muestra en la figura a continuación:

Figura 1: Ilustración de las principales etapas de elaboración del Plan Estratégico



2.1 Recolección de datos y consultas

Durante la elaboración de este plan estratégico, el equipo del proyecto ha recolectado datos e insumos utilizando los siguientes métodos:

- **Recopilación de la documentación existente**, incluidas las estrategias actuales y anteriores de MAR Fund, las evaluaciones pertinentes y las tendencias en la región.
- **Reuniones de orientación** con el personal de MAR Fund y el consultor de Ambiciones para el SAM, con el fin de obtener observaciones sobre los datos regionales existentes, los actores y la evolución general.
- **Elaboración de formularios de recolección de datos** para que el equipo de MAR Fund pueda obtener información específica sobre el mapeo de los actores y definir o afinar las definiciones de las posibles estrategias.
- **Sesiones de trabajo virtuales** con el personal de MAR Fund para desarrollar la Teoría del Cambio e identificar posibles estrategias para el Plan Estratégico. A estas sesiones asistió un grupo consistente de 18 miembros del personal (a partir de 2022), que incluyó personal administrativo, la Directora Ejecutiva y demás personal.

- **Sesión de planificación estratégica presencial** con la Junta Directiva de MAR Fund para desarrollar los componentes clave de la Teoría del Cambio y discutir las prioridades que se abordarán en el Plan Estratégico.
- **Encuestas en línea** para que el personal y la Junta Directiva de MAR Fund aportaran su opinión sobre la priorización de posibles estrategias para el Plan Estratégico.
- **Entrevistaron a expertos**¹ para perfeccionar cada una de las estrategias rectoras e identificar posibles objetivos, metas y áreas de trabajo.
- **Reuniones virtuales de seguimiento** con el personal y la administración de MAR Fund para su validación y para obtener insumos específicos sobre las estrategias.
- **Rondas de revisión** con el personal de MAR Fund y los miembros de la Junta Directiva para recoger e incorporar retroalimentación en los borradores de la Teoría del Cambio y el Plan Estratégico.

2.2 Análisis de la situación

El análisis de la situación (detallado en la Sección 3) sirvió de base para las discusiones estratégicas durante el proceso de consulta y orientó la identificación de posibles estrategias para MAR Fund. El análisis se llevó a cabo utilizando una serie de documentos que sustentaron las siguientes secciones principales:

- **MAR Fund en la actualidad (Sección 3.1):** Se realizó un resumen de los avances logrados en el plan estratégico actual (2019-2023) y se extrajeron las lecciones clave mediante la revisión de las evaluaciones estratégicas de MAR Fund que se llevaron a cabo durante este período (tanto compiladas a lo interno como por AFD-FFEM y KfW).
- **La dirección de la región del SAM (Sección 3.2):** A partir de una revisión de la documentación (p. ej., el Reporte del Estado de Salud del Arrecife Mesoamericano, las evaluaciones regionales de las amenazas y los documentos estratégicos de la MAR Ambitions para el SAM), se recopiló una visión general de las tendencias y ambiciones clave relevantes en la región del SAM.
- **Actores clave de MAR Fund (Sección 3.3):** Los actores principales se identificaron a partir de los insumos de MAR Fund mediante un formato de recolección de información. Los actores se clasificaron en grupos y se mapearon en una matriz de *poder-interés*, que indica el tipo de relación estratégica con MAR Fund.

2.3 Desarrollo de una Teoría del Cambio estratégica

La nueva Teoría del Cambio estratégica de MAR Fund (presentada en la Sección 5) se basa en los resultados de la revisión de las tendencias y ambiciones regionales, los insumos sobre el alcance del trabajo y las prioridades de MAR Fund que se obtuvieron durante la sesión de planificación estratégica con la Junta Directiva, y las consultas exhaustivas en línea y rondas de revisión con MAR Fund y los miembros de la Junta Directiva.

Se llevaron a cabo sesiones virtuales de trabajo colaborativo (utilizando *software* en línea y formatos elaborados por el equipo del proyecto) y reiteraciones con el personal y la Junta Directiva de MAR Fund para definir los componentes clave de la Teoría del Cambio que incluyen el planteamiento del problema, una expresión del cambio deseado en la región del SAM, la identificación de vías mediante las cuales MAR Fund puede lograr este cambio y el tipo de intervenciones que MAR Fund puede emplear. Como resultado, estos elementos han sido registrados y sintetizados en una única y visual Teoría del Cambio. Una versión resumida se muestra en la Sección 5.1.4 y una versión completa se muestra en el Anexo 7.

2.4 Desarrollo de estrategias rectoras y otras áreas estratégicas de trabajo

A partir de los hallazgos del análisis de la situación (como las lecciones aprendidas, el análisis FODA y las tendencias y ambiciones regionales) y de la Teoría del Cambio, se pudo identificar una lista de doce estrategias potenciales. A través de una encuesta en línea, se pidió al personal y a la Junta Directiva de MAR Fund que calificaran estas estrategias según el siguiente conjunto de criterios:

- **Idoneidad estratégica:** Esto se refiere a si una estrategia específica está alineada con el nicho de MAR Fund, y si MAR Fund es el actor más fuerte para enfocarse en ella dentro de la región.

¹ Expertos entrevistados para la elaboración de las estrategias rectoras:

Vanessa Hartmann - Administradora de proyectos para América Latina y el Caribe - KfW
Lorenzo Rosenzweig - Director General - Terra Habitat; anterior Presidente de MAR Fund
Andreas Lehnhoff - Director - WWF Mesoamérica

- **Potencial de crecimiento:** El potencial de MAR Fund para crecer y ampliar la estrategia individual una vez haya alcanzado sus objetivos actuales.
- **Impacto de conservación y/o social:** Se refiere a los impactos más amplios y continuos que genera la estrategia para ayudar a MAR Fund a cumplir sus objetivos (p. ej., aquellos relacionados con la salud de los arrecifes, la reducción de amenazas, los medios de vida, la conservación, etc.).
- **Recursos disponibles para la implementación:** Están definidos según el nivel de fondos, conocimientos técnicos e inversión de tiempo necesarios para implementar la estrategia.
- **Probabilidad de éxito:** Se refiere a las posibilidades de lograr una implementación y/u operación exitosa de la estrategia una vez realizadas las inversiones necesarias. Una probabilidad de éxito baja significaría que el riesgo de fracaso es alto.

Además, el equipo del proyecto propuso una serie de principios rectores para garantizar un enfoque congruente y bien alineado con la calificación y priorización de las estrategias adecuadas entre todo el personal y los miembros de la Junta Directiva que participaron:

1. *El Plan Estratégico será un documento rector que debe establecer un rumbo, más que un plan operativo con pasos rígidos.*
2. *El Plan Estratégico establecerá las prioridades en las que MAR Fund se concentrará para evolucionar como se espera, en lugar de registrar todas sus acciones.*
3. *Las estrategias incluidas en el Plan Estratégico solo aportan información clave y explícita. Menos es más.*
4. *Las estrategias tienen límites claros y definidos. Tomar decisiones claras y evitar combinar varias estrategias en una sola.*
5. *La combinación de estrategias seleccionadas debe ser fácil de recordar. Tres estrategias son fáciles de recordar, cinco es el límite.*

Una descripción más detallada del proceso y los resultados de este ejercicio de priorización se muestran en el Anexo 1.

Como resultado de los ejercicios de calificación, se priorizaron tres estrategias principales como *estrategias rectoras*, cuyo objetivo es proporcionar un enfoque general y una dirección estratégica para MAR Fund en el próximo quinquenio, que represente con claridad un movimiento estratégico para explorar nuevas áreas de posible expansión, mayor desarrollo y/o mejora. A partir de las entrevistas con los actores clave y expertos, las sesiones de trabajo virtuales con la Directora Ejecutiva y las sesiones de trabajo internas celebradas con el personal de MAR Fund, se definieron objetivos, metas y áreas de trabajo para cada una de estas estrategias, tal y como se indica en la Sección 6.1 de este plan estratégico.

Además, se seleccionaron otras tres estrategias como *áreas organizacionales y programáticas principales* que no proporcionan una dirección estratégica, pero que representan áreas de trabajo operativas esenciales que están vigentes y que influyen enormemente en el éxito de la implementación de las *estrategias rectoras* y en las operaciones de MAR Fund en general. Estas tres áreas de trabajo fueron definidas y elaboradas por el personal de MAR Fund, dándole a cada estrategia una definición clara, áreas específicas de trabajo interno e hitos y resultados, tal y como se indica en la Sección 6.2 de este plan estratégico.

Por último, las acciones clave que podrían derivarse de las *estrategias rectoras* y las *áreas de trabajo organizacionales y programáticas principales* se organizaron en un cronograma que abarca el próximo quinquenio (Sección 6.3).

3 Análisis de la situación

Para comprender mejor la situación en la que se encuentra MAR Fund hoy en día, esta sección ofrece una visión general de los avances de los principales componentes (es decir, estrategias) que se plantearon en el Plan Estratégico 2019–2023, y las lecciones que pueden derivarse de su implementación y avances y de otras evaluaciones estratégicas que se han llevado a cabo en los últimos años.

3.1 MAR Fund en la actualidad

3.1.1 Evolución de la planificación estratégica de MAR Fund

El plan estratégico descrito en este documento se basa en los cuatro planes estratégicos anteriores que ha utilizado MAR Fund desde su creación. Cada uno de estos planes estratégicos ha tenido un enfoque estratégico diferente, correspondiente a la fase de desarrollo y a la situación de la región del SAM en el momento de su implementación. Su evolución puede resumirse como sigue:

- **2005-2008:** Define la **visión, misión y valores**, así como la **consolidación institucional**.
- **2009-2013:** Mejora de la **eficacia operativa, intercambio de información y ampliación del número de miembros**.
- **2014-2018:** Fortalece las **comunicaciones** y el **marketing**, incorpora **nuevos miembros a la junta directiva**, obtiene **avales gubernamentales** y asegura la **eficiencia en su administración**.
- **2019-2023:** Ejecuta **los programas actuales** con excelencia, acelera las innovaciones de **la economía azul**, reduce **residuos sólidos y aguas residuales** y amplía **las capacidades** internas de **recaudación de fondos**.

3.1.2 Lecciones clave de las estrategias anteriores y actuales

Esta sección recopila una selección de lecciones clave que se lograron identificar a partir de la revisión de la documentación disponible y que han servido de respaldo para el desarrollo de este plan estratégico. Esto incluye lecciones aprendidas de un análisis exhaustivo de los avances del actual Plan Estratégico de MAR Fund (2019-2023). El análisis completo se presenta en el Anexo 2. Las lecciones clave fueron validadas en sesiones con el personal y la Junta Directiva de MAR Fund, y se presentan en las categorías de *eficacia institucional, recaudación de fondos, gobernanza y planificación*:

Eficacia institucional:

- MAR Fund ha aprovechado oportunidades para la implementación de estrategias propuestas anteriormente de manera tan eficaz que a menudo resultaron diferentes de lo previsto. La adaptabilidad de MAR Fund y la disponibilidad de socios y donantes receptivos y flexibles han sido fundamentales.
- La disciplina, el compromiso, el enfoque, el liderazgo, las innovaciones y las alianzas se consideran factores clave para que MAR Fund sea una institución reconocida en la región.
- La ampliación gradual del ámbito de sus actividades ha permitido que MAR Fund mantenga su enfoque, al tiempo que aprovecha sus propios avances para explorar nuevas temáticas y enfoques.
- Compartir lecciones y resultados ha sido clave para que los programas de MAR Fund se reproduzcan en otros contextos.
- El intercambio con otros fondos fiduciarios para la conservación ha sido vital para el desarrollo institucional, la mejora continua y la innovación.
- Los beneficiarios de las donaciones y otros actores utilizan y aprovechan los productos de conocimiento y las iniciativas (p. ej., manuales, seminarios web, intercambios, etc.) que MAR Fund ha apoyado.

Recaudación de fondos:

- MAR Fund ha movilizado cantidades sustanciales (más de US\$25 millones) de recursos durante el actual periodo de planificación (es decir, 2019-2023). Sin embargo, los objetivos demasiado optimistas que no llegaron a cumplirse minimizan estos logros en la recaudación de fondos.
- En los planes estratégicos anteriores se hacía hincapié en las donaciones de personas particulares (HNWI)², pero la experiencia de los últimos años ha demostrado que este no es el nicho de MAR Fund.

² Nota de la traductora: HNWI significa en inglés *high-net-worth individual*, que se traduce como persona con patrimonio neto elevado.

MAR Fund podría prepararse para posibles futuras oportunidades, aunque sin considerar a las personas particulares como una prioridad estratégica.

Gobernanza:

- Una observación recurrente procedente de evaluaciones anteriores, donantes y ejercicios estratégicos han sido la razón para revisar y modernizar los estatutos de MAR Fund para así garantizar la igualdad en la gobernanza. Como consecuencia, MAR Fund está revisando sus estatutos.

Planificación:

- Aunque los resultados esperados de las estrategias anteriores y actuales parecen razonables en su alcance, los plazos que se definieron para algunas de ellas han sido demasiado cortos y ambiciosos.
- En el Plan Estratégico 2019-2023, la mayoría de las actividades de MAR Fund están agrupadas en una sola estrategia (#1). Esto dificulta mantener una perspectiva equilibrada del trabajo y los avances de la organización.

3.2 Hacia dónde se dirige la región del SAM

3.2.1 Principales tendencias en la región del SAM

La siguiente lista expone las principales tendencias en la región del SAM que pueden afectar e influir en las operaciones y el enfoque estratégico de MAR Fund. Se trata de tendencias clave que se observan en toda la región, mientras que un resumen más detallado de las tendencias en la salud de los arrecifes para cada país y cada elemento del Índice de Salud Arrecifal (ISA) se muestran en Anexo 3. Todas las tendencias y datos relacionados presentados en la siguiente lista se derivan del Reporte de Salud del Sistema Arrecifal Mesoamericano 2022³.

- **La salud general de los arrecifes está disminuyendo y se encuentra en mal estado:** El Índice de Salud Arrecifal (ISA) está disminuyendo en toda la región del SAM, con una calificación media de 2.3 (es decir, en “mal” estado) entre 234 lugares. El número de lugares en estado “crítico” en la región se ha duplicado desde el último Reporte de Arrecifes, que ahora suma 31% de los lugares.
- **Disminución de la diversidad coralina (riqueza de especies):** La riqueza de especies ha disminuido en un 15% en la última década. De los cuatro países, México y Honduras han sido testigos del mayor deterioro. En términos de grupos de especies, las especies masivas han disminuido en cobertura desde 2018, mientras que los corales digitados/foliosos y planos/pequeños han aumentado ligeramente. Dado que las especies masivas actúan como los principales constructores de la estructura del arrecife, su disminución reduce la acumulación neta de carbonato, la protección de la costa y la resiliencia del arrecife.
- **Enfermedad de pérdida de tejido en corales duros (EPTCD):** Una enfermedad agresiva del coral que afecta a más de 35 especies de coral. Su propagación a la región del SAM comenzó en 2018 en México y se ha detectado más recientemente en la mayoría de las regiones del SAM. Afecta a especies masivas de coral, lo que reduce la complejidad del hábitat en las regiones afectadas. Actualmente, Guatemala es el único país que no ha detectado la EPTCD en sus AMP.
- **La sobrepesca como principal amenaza:** La sobrepesca en la región empeoró en parte debido a la pandemia de COVID-19. En Belice, el cese del turismo y la pérdida de puestos de trabajo en todo el país han estimulado el sector pesquero como generador de trabajo, lo que dio lugar a la sobrepesca para mantener los ingresos y la seguridad alimentaria. En el caso de Guatemala, la sobrepesca de los últimos años puede explicarse en parte por la paralización temporal de la normativa pesquera durante la pandemia de COVID que se puso en vigor para apoyar a las comunidades locales.
- **Crecimiento demográfico y desarrollo de las zonas costeras:** El crecimiento demográfico costero y el desarrollo del sector turístico han generado una presión cada vez mayor sobre las zonas costeras, con una serie de megaproyectos en ejecución (p. ej., el Tren Maya) o previstos para un futuro próximo. En Quintana Roo se ha producido un crecimiento demográfico del 722% en las últimas cuatro décadas. Aunque este desarrollo tiene repercusiones económicas positivas en el sector turístico, el presupuesto destinado a la conservación ha disminuido en el área y ha generado un déficit significativo del financiamiento.

³ M. McField, M. Soto, N. Craig, A. Giro, I. Drysdale, C. Guerrero, M. Rueda, P. Kramer, S. Canty, I. Muñiz (2022). 2022 Mesoamerican Reef Report Card. Iniciativa Arrecifes Saludables. Recuperado de: <https://www.healthyreefs.org/cms/report-cards/>

- **Manejo no sostenible de los residuos:** Se observó un manejo de residuos deficiente (tratamiento de aguas residuales) cerca de zonas muy urbanizadas, específicamente cerca de Tulum y Cancún en México. El tratamiento insuficiente de las aguas residuales en la región es motivo de preocupación por la contaminación del área y se considera un problema prioritario en las zonas muy densamente pobladas. Las escorrentías agrícolas también son un factor importante para tener en cuenta, ya que contribuyen al aumento de las macroalgas carnosas.
- **Establecimiento de una nueva línea de base para la cobertura de manglares:** Se ha establecido una nueva línea de base con una resolución mejorada para los ecosistemas de manglares de la región, lo que permite un monitoreo más preciso y sensible a los cambios en la cobertura del área de manglares debido a la deforestación o reforestación. En el 2020, la superficie total cubierta por manglares en el SAM era de 314,304 hectáreas (ha).

3.2.2 Principales ambiciones para la región del SAM

Para atender estas amenazas en la región, cuatro actores clave de la región del SAM se han reunido en el marco de la Iniciativa “MAR Ambitions”, con apoyo de la Fundación Summit. Esta iniciativa utilizó los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación para determinar la situación de la región, las amenazas y los objetos de conservación, entre otros. El resultado fue una visión compartida entre los principales actores clave para la conservación, y se está elaborando un plan decenal para la región. La Iniciativa está de acuerdo en que la *sobrepesca*, así como el tratamiento ineficaz o inexistente de las aguas residuales (aguas residuales no tratadas que se vierten en los arrecifes), son las dos amenazas principales en la región que la Iniciativa abordará. Además de las dos principales amenazas identificadas, la Iniciativa MAR Ambitions ha identificado otras amenazas en la región que son relevantes para un esfuerzo de colaboración y estrategias alineadas entre socios clave:

- Especies invasoras o sus niveles de abundancia (como el pez león y el sargazo).
- Cambios en el uso de la tierra (pérdida de hábitats y conectividad para las especies, aumento de la sedimentación y las escorrentías, etc.).
- Cambio climático (y efectos asociados como la subida del nivel del mar, el aumento de la temperatura de los océanos, la acidificación de los océanos, el aumento de la cobertura de algas, el aumento de los patógenos transmitidos por el agua, aumento de la frecuencia e intensidad de los huracanes, etc.)
- Desarrollo costero no sostenible.
- Prácticas turísticas no sostenibles.
- Enfermedades de los manglares y los corales, que incluye la enfermedad de pérdida de tejido en corales duros (EPTCD).

Más información sobre la visión de la Iniciativa MAR Ambitions en el Anexo 4.

3.3 Actores clave de MAR Fund

Esta sección ofrece una visión general de los sectores de los principales actores que pueden ejercer influencia en la elaboración y ejecución de la estrategia de MAR Fund, agrupados por el tipo de relación que tienen con MAR Fund. En el Anexo 6 se presenta una matriz de *poder - interés* con un mapa visual de estos actores y su relación con MAR Fund, junto con una lista de entidades individuales que ocupan estas funciones:

- **Beneficiarios:** Entidades o proyectos que reciben apoyo (financiero) de MAR Fund.
- **Socios implementadores de proyectos/programas:** Colaboran con MAR Fund para recaudar fondos, planificar e implementar proyectos/programas.
- **Miembros de la Junta Directiva:** Entidades y/o personas físicas que ocupan un cargo en la Junta Directiva de MAR Fund.
- **Socios financiadores/donantes:** Entidades que proporcionan financiamiento a MAR Fund, sus programas y proyectos.
- **Socios regionales/nacionales del sector público:** Facilitan y permiten la ejecución de la estrategia, los programas y los proyectos de MAR Fund.
- **Competidores en la recaudación de fondos:** Otras entidades que buscan recaudar fondos de las mismas fuentes que MAR Fund, potencialmente a expensas de MAR Fund.
- **Socios en conocimiento e investigación:** Crean y comparten conocimiento (científico) que es relevante y útil para avanzar en el trabajo de MAR Fund.

- **Otros socios facilitadores:** Otros actores influyentes o personas clave (p. ej., sociedades públicas, privadas o civiles, pueblos indígenas y comunidades locales, sector académico) que tienen un impacto en las operaciones y proyectos de MAR Fund desde adentro o fuera de la organización.

4 Misión y visión

Las declaraciones de misión y visión no son estáticas, sino que evolucionan junto con la organización. Por lo tanto, esta sección presenta las declaraciones de misión y visión actualizadas para reflejar la situación actual y las ambiciones de MAR Fund. Como declaraciones globales, pueden servir para guiar a MAR Fund en la toma de decisiones, para comunicar el propósito de la organización, formar una base para el desarrollo de objetivos y metas, y respaldar el desarrollo de estrategias.

Misión:	Visión:
<i>MAR Fund busca, asegura y facilita financiamiento regional, fomenta alianzas y promueve el desarrollo de capacidades para la conservación, restauración y uso sostenible de los ecosistemas marinos y costeros en el Arrecife Mesoamericano.</i>	<i>Ecosistemas saludables en el Arrecife Mesoamericano, cuidados y administrados por sociedades y gobiernos comprometidos, fomentan una economía regenerativa y apoyan el bienestar humano.</i>

5 Teoría del Cambio estratégica

En la búsqueda de un impacto a largo plazo en la región del SAM, es fundamental que los esfuerzos de MAR Fund respondan a supuestos que estén claramente articulados y sean transparentes sobre las relaciones causa-efecto entre sus actividades y los resultados deseados. En respuesta a esta necesidad, la Teoría del Cambio proporciona una hoja de ruta fundacional que expone y plantea cómo determinadas intervenciones conducen a los cambios o al impacto previstos, al tiempo que destaca las diferentes vías por las que pueden lograrse. Disponer de una Teoría del Cambio bien definida puede ayudar, entre otras cosas, a poner a prueba las hipótesis, contribuir a la medición, respaldar una comunicación clara y promover el enfoque y el manejo para lograr un impacto óptimo.

Si bien MAR Fund ha desarrollado previamente Teorías del Cambio para programas específicos, este es el primer esfuerzo para articular las vías de cambio de la organización en general a un nivel estratégico. Esta nueva Teoría del Cambio estratégica se basa en los hallazgos de la revisión de las tendencias y ambiciones regionales, las perspectivas sobre el alcance del trabajo y las prioridades de MAR Fund que se obtuvieron durante la reunión de la Junta Directiva, además de las exhaustivas consultas en línea y rondas de revisión con el equipo de MAR Fund y los miembros de la Junta Directiva.

5.1 Principales elementos de la Teoría del Cambio

5.1.1 Planteamiento del problema

La salud del SAM se ve afectada por las amenazas de la sobrepesca, la falta de tratamiento aguas residuales, las escorrentías agrícolas, la contaminación por residuos sólidos, el desarrollo costero insostenible, las especies invasoras y el cambio climático, entre otros. Múltiples aspectos políticos, de gobernanza, jurídicos, de mercado y sociales impulsan la creciente magnitud de los impactos negativos que estas amenazas generan contra el bienestar de las comunidades locales que dependen de los recursos marinos y costeros, así como en la prosperidad económica general de la región.

5.1.2 El cambio deseado

Ecosistemas saludables en el Arrecife Mesoamericano, cuidados y administrados por sociedades y gobiernos comprometidos, fomentan una economía regenerativa y apoyan el bienestar humano. (es decir, la visión de MAR Fund). El cambio deseado se expresa como en una mejor salud del arrecife y otros ecosistemas interconectados,

el aumento de la resiliencia ecológica, los beneficios para el bienestar de las sociedades y el progreso hacia una economía colaborativa y regenerativa.

5.1.3 Vías de cambio

Existen seis vías principales por las que MAR Fund puede lograr el cambio deseado en la región del SAM:

1. Gobiernos: MAR Fund genera conocimiento relevante, establece relaciones a largo plazo y proporciona apoyo técnico para el desarrollo de políticas, que genera así el conocimiento y las capacidades de gestión entre quienes crean políticas y toman decisiones para la creación y manejo efectivo de áreas protegidas. En última instancia, esto impulsa el avance en las agendas pertinentes para una protección costera y marina eficaz.

2. Manejadores de áreas protegidas costeras y marinas: MAR Fund apoya a los manejadores de áreas protegidas costeras y marinas (APCM) y a otros beneficiarios con recursos financieros y capacidades para proteger y restaurar eficazmente los recursos costeros y marinos de la región del SAM y reducir las amenazas que los afectan.

3. Comunidades y otros usuarios de los recursos: MAR Fund apoya el desarrollo de conocimientos, un mayor acceso a la información, el desarrollo de capacidades, la participación en el manejo de las APCM y el desarrollo de fuentes alternativas de ingresos para que las comunidades locales, los pueblos indígenas y otros actores regionales utilicen de forma sostenible y protejan activamente los recursos costeros y marinos de la región del SAM.

4. Alianzas: MAR Fund participa en redes y alianzas regionales e impulsa su creación y fortalecimiento para que apoyen eficazmente la conservación, restauración y uso sostenible de los recursos costeros y marinos en la región del SAM.

5. Sector privado: MAR Fund apoya a los manejadores y empresarios de las APCM para que desarrollen iniciativas con financiamiento azul y verde, que en consecuencia aumenta la participación del sector privado en la implementación y financiamiento para la protección, restauración y uso sostenible de zonas costeras y marinas en la región del SAM.

6. Agencias de financiamiento: MAR Fund permite cada vez más que las agencias de financiamiento apoyen programas específicos y establezcan relaciones de financiamiento a largo plazo en la región del Sistema Arrecifal Mesoamericano para responder a las agendas globales de conservación, restauración y uso sostenible de los recursos costeros y marinos.

5.1.4 Ilustración visual de la Teoría del Cambio de MAR Fund

La Teoría del Cambio simplificada para MAR Fund se muestra en la página siguiente. Contiene los siguientes elementos (de arriba abajo):

- **El cambio deseado** de MAR Fund para la región del Sistema Arrecifal Mesoamericano, que incluye:
 - La nueva visión de MAR Fund
 - Tres ámbitos principales del cambio deseado: la salud de los ecosistemas, el bienestar humano y la prosperidad económica.
- **Seis vías** que describen cómo MAR Fund puede crear el cambio deseado a través de intervenciones específicas, resultados intermedios y resultados a largo plazo. Estas vías se clasifican según grupos específicos de actores; es decir, gobiernos, manejadores de APCM, comunidades y otros usuarios de recursos, alianzas, sector privado y entidades de financiamiento. Aunque MAR Fund establece prioridades, no fija agendas para otras entidades (incluidos gobiernos y ONG), sino que trata de apoyar esas agendas en la medida de sus posibilidades.
- **Las principales amenazas** en las que MAR Fund aborda a través de las vías del cambio. Se refiere a la sobrepesca, las especies invasoras, las aguas residuales, las escorrentías agrícolas y la acumulación de residuos sólidos, el cambio climático y el desarrollo costero insostenible.

En el Anexo 7 muestra una Teoría del Cambio más elaborada que contiene descripciones más detalladas de los resultados intermedios.



Teoría de Cambio estratégica (simplificada)

Cambio deseado

Ecosistemas saludables en el Arrecife Mesoamericano, cuidados y administrados por sociedades y gobiernos comprometidos, fomentan una economía regenerativa y apoyan el bienestar humano

Región del Sistema Arrecifal Mesoamericano

Salud del ecosistema

Bienestar humano

Prosperidad económica

Resultados a largo plazo

Gobiernos

Los gobiernos, en alianza con actores clave en el SAM, avanzan en las agendas nacionales y regionales para la protección costera y marina efectiva.

Manejadores de Áreas Protegidas Costeras y Marinas

Manejadores de áreas protegidas costeras y marinas y otros beneficiarios protegen y restauran efectivamente los recursos costeros y marinos en el SAM y reducen las amenazas que los afectan.

Comunidades y otros usuarios de recursos

Comunidades locales y otros actores usan de manera sostenible y protegen activamente los recursos costeros y marinos en el SAM.

Alianzas

Las alianzas público-privadas y las redes apoyan efectivamente a la conservación, restauración y uso sostenible de recursos costeros y marinos en el SAM.

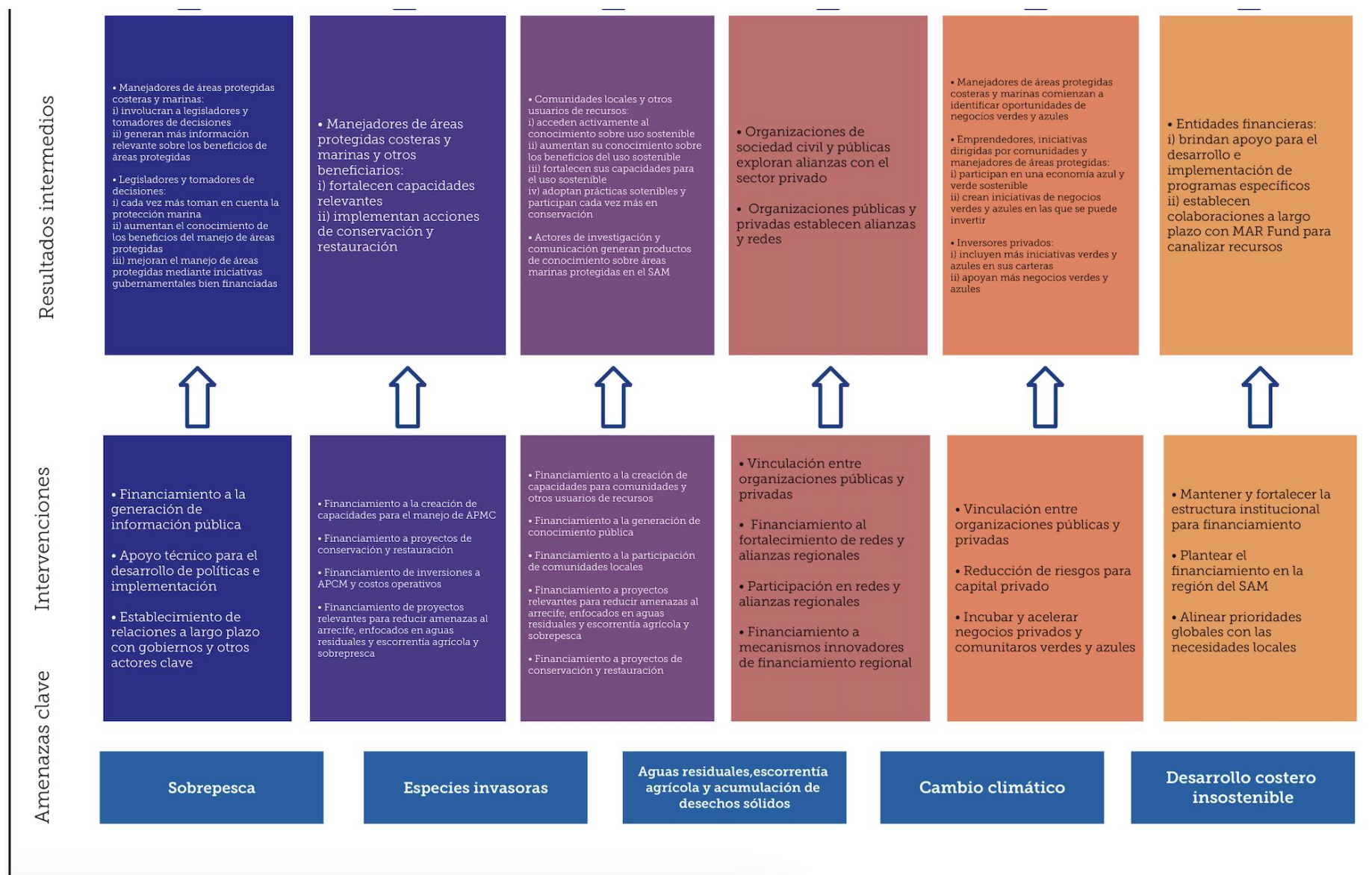
Sector privado

Las empresas participan activamente en la implementación y financiamiento de la conservación, restauración y uso sostenible de recursos costeros y marinos en el SAM.

Entidades de financiamiento

Las entidades de financiamiento que responden a las agendas globales canalizan efectivamente recursos financieros al SAM.





6 Estrategias prioritarias para 2024-2028

Se seleccionaron seis estrategias prioritarias que regirán la organización para el siguiente quinquenio. Se basan en el análisis FODA (Anexo 5), la Teoría del Cambio estratégica, en los insumos obtenidos durante la reunión de la Junta Directiva, las reuniones virtuales con el equipo y el personal administrativo de MAR Fund, las conclusiones de las lecciones clave de MAR Fund y la revisión de las tendencias y ambiciones regionales.

6.1 Estrategias prioritarias

Luego de un análisis adicional y de afinar las seis estrategias seleccionadas, se evidenció que podían agruparse en dos categorías que se describen a continuación en este Plan Estratégico:

- **Estrategias rectoras:** Estas tres estrategias darán a MAR Fund un enfoque claro y una dirección estratégica para los próximos cinco años. Reflejan claramente a dónde va MAR Fund dentro de cinco años, qué acciones son necesarias para llegar allí y representan una acción estratégica para explorar nuevas áreas de posible expansión, mayor desarrollo y/o mejora.

Estrategias rectoras		
I Alianzas para la movilización de recursos Impulsar alianzas para la movilización de recursos que atraigan financiamiento sostenible al SAM. Se contempla trabajar sobre tres objetivos específicos.	II Nuevos mecanismos de financiamiento sostenible Impulsar la diversificación de los mecanismos de financiamiento de la conservación, la restauración y el uso sostenible. Se contempla trabajar sobre dos objetivos específicos.	III Colaboración con los gobiernos Establecer relaciones y alianzas de colaboración a largo plazo con gobiernos a distintos niveles. Se contempla trabajar sobre dos objetivos específicos.
Vías aplicables de la Teoría del Cambio: ➤ Alianzas ➤ Entidades de financiamiento	Vías aplicables de la Teoría del Cambio: ➤ Comunidades y otros usuarios de recursos ➤ Alianzas ➤ Sector privado	Vías aplicables de la Teoría del Cambio: ➤ Gobiernos

- **Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas:** No proporcionan una dirección estratégica, pero representan áreas de trabajo esenciales que ya están en marcha y que influyen en gran medida en el éxito de la implementación de las estrategias rectoras y las operaciones de MAR Fund en general.

Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas		
a Excelencia Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de MAR Fund	b Capacidad de movilización de recursos Fortalecer continuamente la capacidad institucional para la movilización de recursos	c Alineación regional Alinear continuamente los programas de MAR Fund con la evolución de las principales amenazas y oportunidades en la región

Las tres estrategias rectoras y las principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas se presentan en mayor profundidad en la siguiente sección.

6.2 Detalles de las estrategias prioritarias

Estrategia I: Alianzas para la movilización de recursos Impulsar alianzas para la movilización de recursos que atraigan financiamiento sostenible al SAM	
Definición y justificación <i>¿Cómo?</i> Promover, diseñar, unirse, dirigir, activar y financiar alianzas regionales, internacionales y globales para la movilización de recursos con organizaciones afines u otros tipos de actores. <i>¿Por qué?</i> Esto permitirá que MAR Fund pueda acceder a nuevos tipos y mayores cantidades de financiamiento que de otro modo no estarían disponibles para una sola institución.	
1.1 Buscar una mayor alineación con las iniciativas regionales que se encuentran en fase inicial Objetivos: ❖ Diseñar e implementar en conjunto el proyecto PROCARIBE+ en el SAM para finales de 2028 ❖ <i>LATAM Ocean Capital Collective</i> operativo a finales de 2027 ❖ Desarrollar una hoja de ruta para dirigir la conservación y restauración integradas de los pastos marinos y los manglares del SAM para finales de 2027	
Áreas de trabajo del objetivo:	
<i>A lo interno</i>	<i>En conexión con otros</i>
1.1.a Alinear la planificación de MAR Fund con las agendas de las iniciativas regionales • Traducir los programas de implementación de las iniciativas regionales en planificación y capacidad asignada de MAR Fund • Alinear PROCARIBE+ con el Proyecto Fase III y la Reef Rescue Initiative y la CCAD 1.1.b Participar en foros regionales / internacionales para identificar posibles oportunidades regionales • Identificar foros regionales en los que sea factible participar	1.1.c Desarrollo de alianzas • Definir y formalizar el papel de MAR Fund en el proyecto PROCARIBE+ • Participar en el desarrollo del <i>LATAM Ocean Capital Collective</i>. • Diseñar en conjunto e iniciar la implementación de la hoja de ruta para la conservación y restauración de pastos marinos y manglares del SAM 1.1.d Recaudación conjunta de fondos • Definir el alcance de la recaudación de fondos para <i>LATAM Ocean Capital Collective</i> • Iniciar actividades conjuntas de recaudación de fondos para <i>LATAM Ocean Capital Collective</i> y para la hoja de ruta para los pastos marinos y manglares
Elementos de respaldo y procesos • Los planes de trabajo y presupuestos anuales de MAR Fund incorporaron las iniciativas regionales. • Convenio de donación para PROCARIBE+ • Términos de referencia para la operación del <i>LATAM Ocean Capital Collective</i> • Objetivos de recaudación de fondos para el Colectivo y hoja de ruta para la conservación y restauración de pastos marinos y manglares • Número de reuniones e informes de los convenios • Informes sobre los avances de las iniciativas • Número de notas de concepto y/o propuestas presentadas • Montos de los fondos recaudados mediante esta estrategia	

Estrategia I: Alianzas para la movilización de recursos Impulsar alianzas para la movilización de recursos que atraigan financiamiento sostenible al SAM	
1.2 Recaudación conjunta de fondos con socios regionales de financiamiento y socios implementadores específicos y prioritarios (p. ej., FFC u ONG). Objetivo: ❖ Se han diseñado y se están financiando al menos dos grandes iniciativas regionales adicionales para 2028 (dentro del SAM o más allá, p. ej., iniciativas para el Gran Caribe, alianzas del Caribe y el Pacífico, alianzas del Caribe y el Mediterráneo, etc.)	
Áreas de trabajo del objetivo: <i>A lo interno</i>	
1.2.a Crear capacidades y procesos internos - Diseñar y adoptar un proceso de selección basado en criterios de evaluación (p. ej., afinidad, monto del financiamiento, impacto, extensión geográfica, probabilidad de éxito, etc.) para seleccionar las oportunidades más prometedoras para las alianzas de recaudación conjunta de fondos 1.2.b Buscar oportunidades de financiamiento viables - Desarrollar propuestas - Participar en eventos de recaudación de fondos	1.2.c Estructurar la recaudación conjunta de fondos - Desarrollar estrategias de colaboración adaptadas a las fortalezas y objetivos de cada socio. Crear planes conjuntos de recaudación de fondos, definir funciones y responsabilidades y alinear estrategias para maximizar el potencial de recaudación de fondos. - Colaborar con los socios para elaborar propuestas y aplicar a donaciones. Esto puede incluir la articulación de ideas de proyectos, la planificación presupuestaria y la alineación de acuerdo con los requerimientos de los donantes 1.2.d Fortalecer la colaboración con los miembros fundadores para permitir la búsqueda de oportunidades de financiamiento - Elaborar una agenda conjunta que defina los temas de interés para todos y permita la búsqueda de fondos
Elementos de respaldo y procesos	
- Resultados del proceso de selección para cada oportunidad - Número de notas conceptuales y/o propuestas presentadas - Monto de los fondos recaudados mediante esta estrategia	

Estrategia I: Alianzas para la movilización de recursos Impulsar alianzas para la movilización de recursos que atraigan financiamiento sostenible al SAM	
1.3 Participación en iniciativas globales que permitan el financiamiento de la región del SAM Objetivo: ❖ Participar en la recaudación de fondos para poner en marcha iniciativas globales (p. ej., la Alianza Global entre FFC y redes de AMP) ❖ Explorar la participación en el <i>Protecting Our Planet Challenge</i> (en el que 11 donantes lanzaron el reto de invertir US\$1,000 millones en AMP para el 2030) a través de una iniciativa en torno a la Fosa de las Caimán en alianza con organizaciones del Gran Caribe ❖ Participar en al menos una iniciativa mundial adicional que pueda permitir el financiamiento de la región del SAM para finales de 2028	
Áreas de trabajo del objetivo: <i>A lo interno</i> <i>En conexión con otros</i>	
1.3.a Buscar activamente iniciativas globales que apoyen las áreas programáticas y los objetivos de MAR Fund (p. ej., AMP, economía azul, cambio climático, aguas residuales y escorrentía agrícola, corales y restauración de manglares) • Incluir en el plan de trabajo anual un proceso que permita la búsqueda activa • Mapear los objetivos nacionales sobre estos temas en los países del SAM	1.3.b Participación continua en la Alianza Global • Participar en la recaudación de fondos para la Alianza Global 1.3.c Participación en iniciativas viables alineadas con las áreas programáticas y los objetivos de MAR Fund • Una vez identificados, formalizar la colaboración con la iniciativa global
Elementos de respaldo y procesos • Comunicaciones sobre iniciativas globales a través de los medios de comunicación de MAR Fund • Resúmenes de la participación en MAR Fund y de los objetivos y resultados de la iniciativa global • Número de notas conceptuales y/o propuestas presentadas y aprobadas • Monto de los fondos recaudados mediante esta estrategia	

Estrategia II: Nuevos mecanismos de financiamiento sostenible Impulsar la diversificación de los mecanismos de financiamiento para la conservación, la restauración y el uso sostenible	
Definición y justificación <i>¿Cómo?</i> Financiamiento de la implementación de proyectos e iniciativas que den lugar al diseño y/o implementación de nuevos mecanismos financieros. <i>¿Por qué?</i> Esto promoverá la resiliencia financiera de la conservación, la restauración y el uso sostenible y estimulará economías locales más dinámicas.	
2.1 Desarrollar nuevos mecanismos de financiamiento sostenible o iniciativas que ayuden a financiar las intervenciones de MAR Fund (p. ej., manejo, conservación y restauración en las APCM) Objetivos: ❖ Diseñar e iniciar la implementación del proyecto de saneamiento del SAM con KfW para el 2028 ❖ Diseñar e iniciar la implementación de la recuperación pesquera de MAR Fish (fondos FFEM) para el 2026 ❖ Evaluar la viabilidad de al menos 6 nuevos mecanismos o iniciativas de financiamiento sostenible para 2028 ❖ Haber desarrollado al menos 2 nuevos mecanismos o iniciativas de financiamiento sostenible para el 2028	
Áreas de trabajo del objetivo:	
<i>A lo interno</i>	<i>En conexión con otros</i>
2.1.a Crear capacidades y procesos internos • Diseñar y adoptar un proceso de selección basado en criterios de evaluación (p. ej., impacto financiero, probabilidad de éxito, facilidad de implementación, etc.) para evaluar la viabilidad y priorizar los posibles mecanismos de financiamiento • Para cada uno de los mecanismos o iniciativas de financiamiento prioritarios que se desarrollen o implementen, crear capacidades internas, procesos de apoyo y marcos para supervisar su eficacia • Monitorear e informar de los resultados de cada mecanismo o iniciativa de financiamiento	2.1.b Creación de alianzas • Colaborar con instituciones financieras, gobiernos locales, ONG y/u otros actores para establecer alianzas destinadas a implementar nuevos mecanismos financieros • Involucrar a las comunidades indígenas y locales en el diseño y la implementación de los mecanismos financieros para garantizar que atiendan sus necesidades y contribuyan al crecimiento económico local 2.1.c Creación de redes e intercambio de conocimientos • Participar en redes, conferencias y otras plataformas para intercambiar ideas, buenas prácticas e identificar nuevas oportunidades de colaboración
Elementos de respaldo y procesos	
• Número de proyectos/mecanismos diseñados • Número de notas conceptuales y/o propuestas presentadas y aprobadas • Monto de los fondos recaudados mediante esta estrategia • Iniciativas desarrolladas • Se han desarrollado indicadores para nuevas iniciativas	

Estrategia II: Nuevos mecanismos de financiamiento sostenible Impulsar la diversificación de los mecanismos de financiamiento para la conservación, la restauración y el uso sostenible	
2.2 Fortalecer y expandir MAR+Invest (apoyo a las empresas azules y ecológicas privadas y comunitarias) Objetivo: ❖ MAR Fund ha recaudado fondos suficientes para seguir gestionando el programa MAR+Invest hasta 2028 ❖ Crear un fondo de garantía para el 2027 ❖ Al menos 12 empresas más se han acelerado de aquí a 2028 ❖ Al menos 5 empresas han recibido con éxito capital comercial de fondos de incubación a través de MAR+Invest para 2028	
Áreas de trabajo del objetivo:	
<i>A lo interno</i>	<i>En conexión con otros</i>
2.2.a Recaudación de fondos y sostenibilidad financiera • Desarrollar y ejecutar estrategias sólidas de recaudación de fondos para garantizar el financiamiento suficiente para mantener el programa MAR+Invest. Esto implica relacionarse con posibles donantes, socios e inversores para garantizar el apoyo financiero a las operaciones del programa 2.2.b Informes y comunicación • Establecer un marco de reportaje para comunicar los logros, las historias de éxito y el impacto del programa MAR+Invest • Extraer lecciones aprendidas que permitan reproducir modelos exitosos de negocios sostenibles en otros lugares, y difundirlas según proceda	2.2.c Afinar y ampliar el programa de incubación • Junto con New Ventures/VIWALA, seguir afinando los procesos de identificación y selección de las empresas que reciben apoyo en el marco del programa
Elementos de respaldo y procesos	
• Fondos recaudados para la operación del programa • Fondos movilizados para las empresas • Resultados divulgados mediante distintos materiales • Número de notas conceptuales y/o propuestas presentadas y aprobadas	

Estrategia III: Colaboración con los gobiernos Establecer relaciones y alianzas de colaboración a largo plazo con gobiernos a distintos niveles	
Definición y justificación <i>¿Cómo?</i> Incluye brindar apoyo político, estratégico y técnico para el desarrollo e implementación de políticas; establecer alianzas y relaciones a largo plazo con representantes gubernamentales, e involucrar a legisladores y tomadores de decisiones. <i>¿Por qué?</i> Esto debería crear una alineación y coordinación sobre las prioridades entre MAR Fund y el gobierno local y dar lugar a un apoyo de los gobiernos para acceder al financiamiento que requiera el respaldo de los gobiernos y apoye los proyectos de MAR Fund sobre el terreno (a través de los beneficiarios).	
3.1 Fortalecer y establecer relaciones con los socios del gobierno nacional a distintos niveles (p. ej., ministerial, local, municipal) Objetivos: ❖ Apoyar a los gobiernos nacionales en la implementación/el cumplimiento de los compromisos nacionales en materia de conservación, biodiversidad y cambio climático. ❖ Obtener el aval formal, el apoyo o los Memorandos de Entendimiento (MdE) de los gobiernos nacionales, necesarios para el financiamiento potencial y/o iniciativas específicas. ❖ Participar en procesos de consulta sobre políticas públicas ambientales en los países del SAM ❖ Informar activamente a los gobiernos sobre los logros o de los proyectos en marcha cuando proceda	
Áreas de trabajo del objetivo:	
<i>A lo interno</i>	<i>En conexión con otros</i>
3.1.a Llevar a cabo un análisis de los actores y un mapeo de los actores gubernamentales a nivel nacional, estatal y municipal ● Crear un primer mapa de los actores ● Actualizar periódicamente el mapa de los actores ● Identificar dentro de MAR Fund qué miembros del equipo establecerán relaciones de comunicación con qué actores gubernamentales (canales de comunicación) 3.1.b Fortalecer las capacidades ● Evaluar la viabilidad (financiera) y el alcance (por ejemplo, extensión geográfica/temáticas) de tener/ampliar las capacidades para ocupar el papel de operador político interno ● Si se considera viable, crear capacidades	3.1.c Comunicación estratégica y promoción ● Formación de un Comité <i>ad hoc</i> de Comunicación de la Junta Directiva ● Desarrollar y revisar continuamente los planes de comunicación por cada actor clave específico ● Establecer y mantener canales de comunicación abiertos ● Organizar reuniones periódicas con los socios gubernamentales para compartir información ● Iniciar discusiones y promover la colaboración para implementar los compromisos nacionales en materia de conservación, biodiversidad y cambio climático 3.1.d Apoyar en el desarrollo de políticas ● Proporcionar conocimientos técnicos estructurales y apoyo para el desarrollo de políticas colaborando con los organismos gubernamentales en la redacción o revisión de políticas o marcos relacionados con la conservación, cuando sea factible
Elementos de respaldo y procesos	
● Mapa de actores gubernamentales regionales y locales⁴ ● Resumen de las reuniones con funcionarios del gobierno de los cuatro países. ● Notas, boletines, MdE, notas de prensa, informes presentados a organismos gubernamentales ● Número de políticas y/o oportunidades para participar con recomendaciones	

⁴ Entre **las posibles herramientas o marcos** que MAR Fund puede considerar para llevar a cabo un mapeo de los actores o un plan de participación se incluyen:

a) *Matriz poder-interés*: Prioriza a los actores en función de su poder e interés en una organización para orientar las estrategias de participación.

Estrategia III: Colaboración con los gobiernos Establecer relaciones y alianzas de colaboración a largo plazo con gobiernos a distintos niveles	
3.2 Fortalecer y establecer relaciones con socios gubernamentales regionales a diferentes niveles (p. ej., la CCAD y otras instancias dentro del SICA)	
Objetivo: ❖ Apoyar a la CCAD en la implementación del Marco Estratégico Regional para el Medio Ambiente y en su alineación. ❖ Obtener el aval, el apoyo, o MdE por parte de la CCAD y/u otras instancias dentro del SICA, necesarios para un posible financiamiento para avanzar en la conservación en la región del SAM.	
Áreas de trabajo del objetivo:	
<i>A lo interno</i>	<i>En conexión con otros</i>
3.2.a Crear capacidades y procesos internos - Asignar responsabilidades y un proceso estructurado para establecer y mantener canales de comunicación con la CCAD y otras instancias del SICA 3.2.b Fortalecer las capacidades - Evaluar la viabilidad (financiera) y el alcance (p. ej., extensión geográfica/temáticas) de tener/ampliar la capacidad para ocupar el papel de operador político interno - Si se considera viable, crear capacidades	3.2.c Comunicación estratégica y promoción - Desarrollar y revisar continuamente los planes de comunicación por actor clave específico - Establecer y mantener canales de comunicación abiertos - Organizar reuniones periódicas con la CCAD y, potencialmente, con otras instancias dentro del SICA para compartir información - Iniciar discusiones y promover esfuerzos de colaboración para implementar el Marco Estratégico Ambiental Regional 3.2.d Apoyar en la elaboración de políticas - Proporcionar conocimientos técnicos estructurales y apoyo a la elaboración de políticas colaborando con los organismos gubernamentales regionales en la redacción o revisión de políticas o marcos relacionados con la conservación - Cuando proceda, facilitar el proceso de creación de políticas sobre amenazas emergentes específicas
Elementos de respaldo y procesos - Mapa de actores gubernamentales regionales Resumen de las reuniones con funcionarios de gobierno de los cuatro países - Notas, boletines, MdE, notas de prensa, informes presentados a organismos gubernamentales regionales - Número de políticas y/o oportunidades para participar con recomendaciones	

b) *Unidad de toma de decisiones*: Identifica a los actores que participan colectivamente en el proceso de toma de decisiones para determinadas decisiones. Puede utilizarse para mapear a los tomadores de decisiones gubernamentales, entre otros.

c) *Modelo de relevancia*: Clasifica a los actores en función de tres atributos (poder, legitimidad y urgencia), lo que ayuda a identificar y priorizar a los actores que tienen una influencia o un impacto significativos en las actividades de una organización.

d) *Diagrama arcoíris*: Permite clasificar a los actores en función de sus niveles de influencia, impacto o participación en la organización.

Área de trabajo a: Excelencia

Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de MAR Fund

Definición y justificación

¿Cómo? MAR Fund evalúa y ajusta continuamente sus procedimientos operativos de acuerdo con las Normas de Práctica para Fondos Fiduciarios para la Conservación (FFC) y otras mejores prácticas del sector, incluyendo el desarrollo y la mejora de manuales operativos, sistemas de control, auditorías periódicas, capacitación del personal y otras medidas pertinentes, garantizando una eficiencia y eficacia óptimas y continuas.

¿Por qué? MAR Fund debe revisar y adaptar constantemente sus procedimientos operativos de acuerdo con las Normas de Práctica para los FFC y otras buenas prácticas para ser lo más eficiente y eficaz posible.

Áreas específicas de trabajo:

- 1. Trasladar el manejo y administración de proyectos a un sistema digital. (Por ejemplo, digitalización de los procedimientos de donaciones y control financiero de MAR Fund. Posiblemente Zoho).**

Hitos:

- Elaborar un diagrama de flujo de los procedimientos internos para finales de 2024
- Completar los manuales pendientes para 2025
- Contar con un sistema digital operativo general para 2028

- 2. Evaluar MAR Fund interna y externamente**

Hitos:

- Llevar a cabo una evaluación anual de las Normas de Práctica y registrar mejoras anuales cubriendo lagunas e incorporando lecciones
- Realizar una evaluación externa completa en 2027 (basada en las Normas de Práctica para los FFC)
- Considerar una certificación diferente a la luz del trabajo con el sector privado

- 3. Fortalecer continuamente las capacidades técnicas y administrativas del equipo**

Hitos:

- Desarrollar/establecer planes anuales de capacitación con al menos un curso en el que participe al menos el 50% del equipo (interno) y al menos un curso adicional tomado por cada miembro del equipo (externo).
- Elaborar anualmente un plan de capacitación para que el equipo lea y conozca todos los manuales y lineamientos internos
- Revisar y actualizar continuamente el paquete básico de inducción para los nuevos colaboradores.
- El equipo de MAR Fund recibe capacitación continua sobre el SGAS institucional y lo implementa eficazmente
- El equipo de MAR Fund ha recibido capacitación sobre el uso del sistema digital y lo implementa eficazmente
- Coordinación interna entre proyectos para generar y dar cuenta de las sinergias entre proyectos/programas (buscar cursos en línea específicos para equipos – cursos para equipos de alto rendimiento). Establecer al menos tres sinergias entre proyectos para 2028.

Área de trabajo a: Excelencia Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de MAR Fund	
g.	Fortalecer los indicadores de MAR Fund y de las donaciones para abordar de forma medible la reducción de las amenazas en la región y/o la mejora de la salud de los ecosistemas de la región

Área de trabajo b: Capacidad de movilización de recursos

Fortalecer continuamente la capacidad institucional de movilización de recursos

Definición y justificación

¿Qué? Desarrollar estrategias específicas (estrategia detallada de movilización de recursos y recaudación de fondos), desarrollar capacidades específicas y crear procesos internos que puedan tanto optimizar la movilización de recursos como ayudar a obtener mayores aportes de capital (p. ej., mediante la acreditación del GCF).

¿Por qué? Esto debería dar lugar al acceso a nuevos tipos y mayores cantidades de financiamiento que no suelen estar disponibles para una sola institución.

Áreas específicas de trabajo:

1. Buscar y seleccionar oportunidades de donaciones de mayores cantidades (más de US\$250,000) para fondos programáticos

Hitos:

- a. Contratar a un redactor de propuestas para finales de 2024
- b. Capacitar anualmente a miembros clave del personal en la redacción de propuestas
- c. Presentar al menos dos propuestas de US\$250,000 anuales como mínimo
- d. Si se alcanza un mayor hito en la recaudación de fondos: contratar personal para mantener un equilibrio saludable entre la recaudación de fondos y la garantía de una implementación eficaz

2. Buscar oportunidades para aumentar el fondo patrimonial

Hitos:

- a. Aumentar el fondo patrimonial a US\$50,000,000

3. Búsqueda de una posible acreditación ante un fondo multilateral⁵

Hitos:

- a. Evaluar la viabilidad de la acreditación y los requisitos para finales de 2024
- b. Desarrollar y presentar la documentación/procedimientos necesarios para la acreditación ante fondos multilaterales viables antes de 2028, dándole prioridad al Fondo Verde para el Clima.

⁵ Se entiende que MAR Fund no puede optar actualmente a la acreditación para el Fondo de Adaptación

Área de trabajo c: Alineación regional

Alinear continuamente los programas de MAR Fund con la evolución de las principales amenazas y oportunidades de la región

Definición y justificación

¿Cómo? MAR Fund realiza una revisión, evaluación y adaptación continuas de sus programas, aprendiendo activamente de las alianzas y redes para definir las ambiciones regionales y las funciones pertinentes.

¿Por qué? Para garantizar que los recursos financieros se canalicen hacia aspectos más urgentes, respondan a las oportunidades regionales pertinentes y que, de este modo, se optimicen los esfuerzos de MAR Fund.

Áreas específicas de trabajo:

- 1. Seguir participando en alianzas que permitan que MAR Fund colabore en temas que no podría llevar a cabo por sí solo (p. ej., temas que abordan los socios de Ambiciones para el SAM y Global 30X30 Finance)**

Hitos:

- a. Mantenerse informado sobre las iniciativas relevantes (p. ej., mediante eventos, reuniones e intercambios).
- b. Adaptar el proyecto de saneamiento con KfW a partir de las lecciones aprendidas durante los intercambios con los socios
- c. Obtener los Principios para 30X30 Finance y mantenerse informado sobre las posibles vías de difusión entre los países o los actores regionales para 2028
- d. Mantener un registro actualizado de los objetivos y avances 30X30 de cada uno de los países del SAM

- 2. Organizar reuniones periódicas (bienales) con expertos y redes regionales sobre temas/amenazas clave para obtener el “pulso” de la situación actual y posibles recomendaciones sobre acciones clave**

Hitos:

- a. Extraer recomendaciones sobre acciones clave después de cada reunión

- 3. Realizar una discusión interna para determinar si MAR Fund puede actuar a partir de las recomendaciones y cómo lo haría**

Hitos:

- a. Desarrollar planes para las recomendaciones
- b. Recaudar fondos –o reasignar fondos– para las recomendaciones
- c. Apoyar las actividades sobre el terreno
- d. Promover temas específicos

- 4. Adaptar los procedimientos internos y las fuentes de financiamiento para responder a las crecientes emergencias**

Hitos:

- a. Se ha informado a los donantes que adapten los fondos para responder mejor a una nueva o mayor amenaza
- b. Proporcionar mecanismos simplificados y eficaces para acceder continuamente al financiamiento necesario

6.3 Vínculos con la Teoría del Cambio de MAR Fund

Las estrategias descritas anteriormente están vinculadas a las vías de la Teoría del Cambio de MAR Fund (Sección 5 y Anexo 7) de las siguientes maneras:

Estrategia rectora I: Alianzas para la movilización de recursos

- Alianzas: El desarrollo de alianzas y los esfuerzos conjuntos de recaudación de fondos para iniciativas regionales (p. ej., PROCARIBE+ LATAM Ocean Capital Collective) y socios regionales de financiamiento (p. ej., FFC y ONG) contribuyen directamente a lograr el resultado a largo plazo en el que “las alianzas y redes público-privadas apoyan eficazmente la conservación, restauración y uso sostenible de los recursos costeros y marinos en el SAM”.
- Entidades de financiamiento: Al brindar apoyo al desarrollo de programas específicos de entidades de financiamiento activas a nivel regional (p. ej., el GEF a través del proyecto PROCARIBE+) y participar en iniciativas globales en las que involucran entidades de financiamiento, MAR Fund estimula una colaboración a más largo plazo que permite canalizar eficazmente los fondos de las entidades hacia el SAM.

Estrategia rectora II: Nuevos mecanismos de financiamiento sostenible

- Comunidades y otros usuarios de recursos: Mediante el fortalecimiento y el crecimiento de MAR+Invest, se ampliarán los modelos empresariales que mejoren la adopción y las capacidades de las comunidades locales y otros usuarios de recursos para utilizar de forma sostenible los recursos costeros y marinos en el SAM. De acuerdo con otros mecanismos de financiamiento que se implementen, las comunidades indígenas y locales participarán para garantizar también el uso sostenible junto con el crecimiento económico local.
- Alianzas: A través del programa de incubación de MAR+Invest (junto con New Ventures/VIWALA), las empresas crecerán hasta un nivel en el que puedan obtener financiamiento privado (en busca de rentabilidad), lo que esencialmente constituye una alianza público-privada. Además, MAR Fund también contribuirá a aumentar las asociaciones público-privadas colaborando con instituciones financieras, gobiernos locales, ONG y/u otros actores para implementar nuevos mecanismos financieros.
- Sector privado: A través del MAR+Invest, MAR Fund contribuirá a la incorporación tanto de iniciativas lideradas por empresarios/comunidades como de inversores privados para promover las oportunidades de negocio verdes y azules en la región del SAM.

Estrategia rectora III: Colaboración con los gobiernos

- Gobiernos: Al apoyar a los socios gubernamentales a diferentes niveles (p. ej., regional, local, ministerial, municipal) mediante conocimientos técnicos y apoyo al desarrollo de políticas, MAR Fund puede contribuir al resultado en el que los gobiernos avancen en las agendas nacionales y regionales para una protección costera y marina eficaz.

Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas

Las principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas apoyan todas las estrategias y operaciones más amplias de MAR Fund y, por lo tanto, están vinculadas a *todas las vías* de la Teoría del Cambio.

6.4 Cronograma propuesto para la implementación

Este cronograma tentativo para la implementación (por semestres) se basa en las áreas de trabajo propuestas por estrategia rectora estratégica y principales áreas de trabajo:

Prioridad indicativa para implementación:		Preparación para la implementación		Fase de implementación sugerida (en la medida de lo posible)						
Estrategia rectora I - Alianzas para la movilización de recursos		2024	2025	2026	2027	2028				
1.1 Buscar una mayor alineación con las iniciativas regionales que se encuentran en fase inicial										
1.1.a Alinear la planificación de MAR Fund con las agendas de las iniciativas regionales										
Traducir las agendas de implementación de las iniciativas regionales en planificación y capacidad asignada de MAR Fund.										
Alinear PROCARIBE+ con el Proyecto Fase III y la Reef Rescue Initiative y la CCAD										
1.1.b. Participar en foros regionales/internacionales para detectar posibles oportunidades regionales										
Identificar foros regionales en los que sea factible participar										
1.1.c. Desarrollo de alianzas										
Definir y formalizar el papel de MAR Fund en el marco del proyecto PROCARIBE+										
Participar en el desarrollo del LATAM Ocean Capital Collective										
Diseñar de manera conjunta e iniciar la implementación de la hoja de ruta para la conservación y restauración de pastos marinos y manglares del SAM										
1.1.d. Recaudación conjunta de fondos										
Definir el alcance de la recaudación de fondos para el LATAM Ocean Capital Collective										
Iniciar actividades conjuntas de recaudación de fondos para el LATAM Ocean Capital Collective y para la hoja de ruta para los pastos marinos y manglares										

Estrategia rectora I - Alianzas para la movilización de recursos	2024	2025	2026	2027	2028
1.2 Recaudación conjunta de fondos con socios regionales de financiamiento y socios implementadores específicos y prioritarios (p. ej., FFC u ONG).					
1.2.a. Crear capacidades y procesos internos					
Diseñar y adoptar un proceso de selección basado en criterios de evaluación (p. ej., afinidad, monto del financiamiento, impacto, extensión geográfica, probabilidad de éxito, etc.) para seleccionar las oportunidades más prometedoras para las alianzas de recaudación conjunta de fondos					
1.2.b. Buscar oportunidades de financiamiento viables					
Desarrollar propuestas					
Participar en eventos de recaudación de fondos					
1.2.c. Estructura de la recaudación conjunta de fondos					
Desarrollar estrategias de colaboración adaptadas a las fortalezas y objetivos de cada socio. Crear planes conjuntos de recaudación de fondos, definir funciones y responsabilidades y alinear estrategias para maximizar el potencial de recaudación de fondos					
Colaborar con los socios en la elaboración de propuestas y solicitudes de fondos. Esto puede incluir la articulación de ideas de proyectos, la planificación presupuestaria y procurar la alineación con los requisitos de los donantes					
1.2.d. Fortalecer la colaboración con los miembros fundadores para permitir la búsqueda de oportunidades de financiamiento					
Elaborar una agenda conjunta que defina los temas de interés para todos y permita la búsqueda de fondos					
1.3 Participación en iniciativas globales que permitan el financiamiento de la región del SAM					
1.3.a. Buscar activamente iniciativas globales que apoyen las áreas programáticas y los objetivos de MAR Fund (p. ej., AMP, economía azul, cambio climático, aguas residuales y escorrentía agrícola, corales y restauración de manglares)					
Incluir en el plan de trabajo anual un proceso que permita la búsqueda activa					

Estrategia rectora I - Alianzas para la movilización de recursos	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Mapear los objetivos nacionales sobre estos temas en los países del SAM</i>					
1.3.b. Participación continua en la Alianza Global					
<i>Participar en la recaudación de fondos para la Alianza Global</i>					
1.3.c. Participación en iniciativas viables alineadas con las áreas programáticas y los objetivos de MAR Fund					
<i>Una vez identificadas, formalizar la colaboración con la iniciativa global</i>					

Estrategia Orientadora II - Nuevos mecanismos de financiamiento sostenible	2024	2025	2026	2027	2028
2.1 Desarrollar nuevos mecanismos o iniciativas de financiamiento sostenible que ayuden a financiar las intervenciones de MAR Fund (p. ej., manejo, conservación y restauración en las APCM)					
2.1.a Crear capacidades y procesos internos					
<i>Diseñar y adoptar un proceso de selección basado en criterios de evaluación (p. ej., impacto financiero, probabilidad de éxito, facilidad de implementación, etc.) para evaluar la viabilidad y priorizar los posibles mecanismos de financiamiento</i>					
<i>Para cada uno de los mecanismos o iniciativas de financiamiento prioritarios que se desarrollen o implementen, se deben crear capacidades internas, procesos de apoyo y marcos para monitorear su eficacia</i>					
<i>Monitorear y reportar los resultados de cada mecanismo o iniciativa de financiamiento</i>					
2.1.b. Creación de alianzas					
<i>Colaborar con instituciones financieras, gobiernos locales, ONG y otros actores para establecer alianzas con el objeto de implementar nuevos mecanismos financieros</i>					

Estrategia Orientadora II - Nuevos mecanismos de financiamiento sostenible	2024		2025		2026		2027		2028	
<i>Involucrar a las comunidades indígenas y locales en el diseño y la implementación de los mecanismos financieros para garantizar que atiendan sus necesidades y contribuyan al crecimiento económico local</i>										
2.1.c. Creación de redes e intercambio de conocimientos										
<i>Participar en redes, conferencias y otras plataformas para intercambiar ideas, buenas prácticas e identificar nuevas oportunidades de colaboración</i>										
2.2 Fortalecer y ampliar MAR+Invest (apoyo a las empresas azules y ecológicas, privadas y comunitarias)										
2.2.a. Recaudación de fondos y sostenibilidad financiera										
<i>Desarrollar e implementar estrategias sólidas de recaudación de fondos para garantizar el financiamiento suficiente para mantener el programa MAR+Invest. Esto significa interactuar con posibles donantes, socios e inversores para garantizar el apoyo financiero a las operaciones del programa</i>										
2.2.b. Reportaje y comunicación										
<i>Establecer un marco de reportaje para comunicar los logros, las historias de éxito y el impacto del programa MAR+Invest</i>										
<i>Extraer lecciones aprendidas que permitan reproducir modelos de negocios sostenibles y exitosos en otros lugares y difundirlas estas lecciones según proceda</i>										
2.2.c. Afinar y ampliar el programa de incubación										
<i>Junto con New Ventures/VIWALA, seguir afinando los procesos de identificación y selección de los negocios que reciben apoyo en el marco del programa</i>										

Estrategia Orientadora III - Colaboración con los gobiernos	2024		2025		2026		2027		2028	
3.1 Fortalecer y establecer relaciones con los socios del gobierno nacional a distintos niveles (ministerial, local, municipal, etc.)										
3.1.a Llevar a cabo un análisis de actores y un mapeo de los actores gubernamentales a nivel nacional, estatal y municipal										
Elaborar un primer mapa de actores										

Estrategia Orientadora III - Colaboración con los gobiernos	2024		2025		2026		2027		2028	
<i>Actualizar periódicamente el mapa de actores</i>										
<i>Identificar dentro de MAR Fund qué miembros del equipo establecerán relación/comunicación con qué actores gubernamentales (canales de comunicación)</i>										
3.1.b Fortalecer capacidades										
<i>Evaluar la viabilidad (financiera) y el alcance (p. ej., extensión geográfica/temáticas) de tener/ampliar las capacidades para ocupar el papel de operador político interno</i>										
<i>Si se considera viable, crear capacidades</i>										
3.1.c Comunicación estratégica y promoción										
<i>Formación de un Comité ad hoc de Comunicación de la Junta Directiva</i>										
<i>Desarrollar y revisar continuamente los planes de comunicación por cada actor clave específico</i>										
<i>Establecer y mantener canales de comunicación abiertos</i>										
<i>Organizar reuniones periódicas con los socios gubernamentales para compartir información</i>										
<i>Iniciar discusiones y promover la colaboración para implementar los compromisos nacionales en materia de conservación, biodiversidad y cambio climático</i>										
3.1.d. Apoyar en el desarrollo de políticas										
<i>Proporcionar estructuralmente conocimientos técnicos y apoyo a la elaboración de políticas, colaborando con organismos gubernamentales en la redacción o revisión de políticas o marcos relacionados con la conservación</i>										
3.2 Fortalecer y establecer relaciones con socios gubernamentales regionales a diferentes niveles (p. ej., la CCAD y otras instancias dentro del SICA) para avanzar en la conservación en la región del SAM										
3.2.a. Crear capacidades y procesos internos										

Estrategia Orientadora III - Colaboración con los gobiernos	2024		2025		2026		2027		2028	
<i>Asignar responsabilidades y un proceso estructurado para establecer y mantener canales de comunicación con la CCAD y otras instancias dentro del SICA</i>										
3.2.b. Fortalecer capacidades										
<i>Evaluar la viabilidad (financiera) y el alcance (p. ej., extensión geográfica/temáticas) de tener/ampliar la capacidad para ocupar el papel de operador político interno</i>										
<i>Si se considera viable, crear capacidades</i>										
3.2.c. Comunicación <i>estratégica</i> y promoción										
<i>Desarrollar y revisar continuamente los planes de comunicación por cada actor clave específico</i>										
<i>Establecer y mantener canales de comunicación abiertos</i>										
<i>Organizar reuniones periódicas con la CCAD y, potencialmente, otras instancias dentro del SICA para compartir información</i>										
<i>Iniciar discusiones y promover la colaboración para implementar el Marco Estratégico Ambiental Regional</i>										
3.2.d. Colaborar en el desarrollo de políticas										
<i>Proporcionar estructuralmente conocimientos técnicos y apoyo para el desarrollo de políticas, colaborando con los organismos gubernamentales regionales en la redacción o revisión de políticas o marcos relacionados con la conservación</i>										
<i>Cuando proceda, facilitar el proceso político sobre amenazas emergentes específicas</i>										

Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas	2024	2025	2026	2027	2028
Área de trabajo a: Excelencia					
1. Trasladar el manejo y administración de proyectos a un sistema digital					
Elaborar un diagrama de flujo de los procedimientos internos para finales de 2024					
Completar los manuales pendientes para 2025					
Contar con un sistema digital operativo general en 2028					
2. Evaluar MAR Fund interna y externamente					
Llevar a cabo una evaluación anual de las Normas de Práctica y registrar mejoras anuales cubriendo lagunas e incorporando lecciones					
Realizar una evaluación externa completa en 2027 (basada en las Normas de Práctica para los FFC)					
Considerar una certificación diferente a la luz del trabajo con el sector privado					
3. Fortalecer continuamente las capacidades técnicas y administrativas del equipo					
Desarrollar/establecer planes anuales de capacitación con al menos un curso en el que participe al menos el 50% del equipo (interno) y al menos un curso adicional tomado por cada miembro del equipo (externo).					
Elaborar anualmente un plan de capacitación para que el equipo lea y conozca todos los manuales y lineamientos internos					

Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas	2024		2025		2026		2027		2028	
Revisar y actualizar continuamente el paquete básico de inducción para los nuevos colaboradores										
El equipo de MAR Fund recibe capacitación continua sobre el SGAS institucional y lo implementa eficazmente										
El equipo de MAR Fund ha recibido capacitación sobre el uso del sistema digital y lo implementa eficazmente										
Coordinación interna entre proyectos para generar y dar cuenta de las sinergias entre proyectos/programas (buscar cursos en línea específicos para equipos – cursos para equipos de alto rendimiento). Establecer al menos tres sinergias entre proyectos para 2028										
Área de trabajo b: Capacidad de movilización de recursos										
1. Buscar y seleccionar oportunidades de donaciones de mayores cantidades (más de US\$250,000) para fondos programáticos										
Contratar a un redactor de propuestas para finales de 2024										
Capacitar anualmente a los principales miembros del personal en la elaboración de propuestas										
Presentar al menos dos propuestas de al menos US\$250,000/año										
Si se alcanza un mayor hito en la recaudación de fondos: contratar personal para mantener un equilibrio saludable entre la recaudación de fondos y la garantía de una implementación eficaz										
2. Buscar oportunidades para aumentar el fondo patrimonial										
Aumentar el fondo patrimonial a US\$50,000,000										
3. Búsqueda de una posible acreditación ante un fondo multilateral										
Evaluar la viabilidad de la acreditación y los requisitos para finales de 2024										

Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas	2024		2025		2026		2027		2028	
<i>Desarrollar y presentar la documentación/los procedimientos necesarios para la acreditación ante fondos multilaterales viables antes de 2028, dando prioridad al Fondo Verde para el Clima</i>										
Área de trabajo c: Alineación regional										
1. Seguir participando en asociaciones que permitan a MAR Fund colaborar en temas que no podría llevar a cabo por sí solo										
<i>Mantenerse informado sobre las iniciativas relevantes (p. ej., mediante eventos, reuniones e intercambios)</i>										
<i>Adaptar el proyecto de saneamiento con KfW con base en las lecciones aprendidas durante los intercambios con los socios</i>										
<i>Obtener los Principios para el 30X30 Finance y mantenerse informado sobre las posibles formas de difundirlos entre los países o los actores regionales para 2028</i>										
2. Organizar reuniones periódicas (bienales) con expertos y redes regionales sobre temas/amenazas clave para obtener el "pulso" de la situación actual y posibles recomendaciones sobre acciones clave										
<i>Extraer recomendaciones sobre acciones clave después de cada reunión</i>										
3. Discusión interna para determinar si MAR Fund puede actuar a partir de las recomendaciones y cómo lo haría										
<i>Desarrollar planes para las recomendaciones</i>										
<i>Recaudar fondos –o reasignar fondos– para las recomendaciones</i>										
<i>Apoyar las actividades sobre el terreno</i>										
<i>Promover temas específicos</i>										
4. Adaptar los procedimientos internos y las fuentes de financiamiento para responder a las crecientes emergencias										

Principales áreas de trabajo organizacionales y programáticas	2024		2025		2026		2027		2028	
<i>Contactar a los donantes y plantearles la necesidad de adaptar los fondos para responder mejor a una nueva o mayor amenaza</i>										
<i>Proporcionar mecanismos simplificados y eficaces para acceder continuamente al financiamiento necesario.</i>										

Los avances del plan estratégico serán monitoreados anualmente y se informará bienalmente a la Junta Directiva. Los avances y resultados se divulgarán en los retiros del equipo para ajustar y adaptar las actividades de cara al futuro, así como para incorporar oportunidades.

Anexos

Anexo 1: Calificación y priorización de las estrategias propuestas

Las posibles estrategias para el Plan Estratégico de MAR Fund se formularon a partir de los hallazgos del análisis de situación (incluidas las lecciones aprendidas, el análisis FODA y las tendencias y ambiciones regionales) y de la Teoría del Cambio para MAR Fund.

Principios para definir y priorizar estrategias

Para afinar y priorizar las estrategias del Plan Estratégico, se pidió tanto al equipo de MAR Fund como a la Junta Directiva que tuvieran presentes los siguientes **principios** antes de participar en un ejercicio de calificación en línea:

6. *El Plan Estratégico será un documento rector que debe establecer un rumbo, más que un plan operativo con pasos rígidos*
7. *El Plan Estratégico establecerá las prioridades en las que MAR Fund se concentrará para evolucionar como desea, en lugar de registrar todas sus acciones*
8. *Las estrategias incluidas en el Plan Estratégico solo aportan información clave y explícita. Menos es más*
9. *Las estrategias tienen límites claros y definidos. Tomar decisiones claras y evitar combinar varias estrategias en una sola.*
10. *La combinación de estrategias seleccionadas debe ser fácil de recordar. Tres estrategias son fáciles de recordar, cinco es el límite*

Criterios de calificación para priorizar las estrategias

Teniendo en cuenta estos principios, se pidió al personal y a los miembros de la Junta Directiva que calificaran las estrategias propuestas utilizando los cinco **criterios** siguientes en una escala de 1 (bajo) a 3 (alto):

- **Idoneidad estratégica:** Esto se refiere a si una estrategia específica está alineada con el nicho de MAR Fund, y MAR Fund es el actor más robusto para enfocarse en ella dentro de la región.
- **Potencial de crecimiento:** El potencial de MAR Fund para crecer y ampliar la estrategia individual una vez alcanzados sus objetivos actuales.
- **Impacto de conservación y/o social:** Se refiere a los impactos más amplios y continuos que genera la estrategia para ayudar a MAR Fund a cumplir sus objetivos (p. ej., respecto a la salud de los arrecifes, la reducción de amenazas, los medios de vida, la conservación, etc.).
- **Recursos disponibles para la implementación:** Están definidos según el nivel de fondos, experiencia e inversión de tiempo necesarios para implementar la estrategia.
- **Probabilidad de éxito:** Se refiere a las posibilidades de lograr una implementación y/o funcionamiento exitoso de la estrategia una vez realizadas las inversiones necesarias. Una probabilidad de éxito baja significaría que el riesgo de fracaso es alto.

Lista completa de posibles estrategias

En el cuadro siguiente se muestra la lista completa de las estrategias potenciales que fueron calificadas, con una justificación y la indicación de si fueron seleccionadas para este Plan Estratégico:

Estrategia rectora:		Principal área de trabajo:		No seleccionada:	
Estrategia propuesta		Justificación			
Impulsar alianzas para la movilización de recursos que atraigan financiamiento sostenible al SAM		¿Por qué? Para acceder a nuevos tipos y mayores cantidades de financiamiento que de otro modo no estarían disponibles para una sola institución.			

Estrategia propuesta	Justificación
	¿Cómo? Promover, diseñar, unirse, dirigir, activar y financiar alianzas regionales, internacionales y globales de movilización de recursos con organizaciones afines u otros tipos de actores.
Impulsar la diversificación de los mecanismos de financiamiento para la conservación, la restauración y el uso sostenible	¿Por qué? Para apoyar la resiliencia financiera de la conservación, la restauración y el uso sostenible. Para dinamizar las economías locales ¿Cómo? Financiando la implementación de proyectos que puedan atraer nuevas fuentes de financiamiento, además de iniciativas que diseñen y/o implementen nuevos mecanismos financieros.
Establecer relaciones y alianzas colaborativas a largo plazo con gobiernos a distintos niveles	¿Por qué? Para involucrar a los gobiernos a través de alianzas estratégicas para apoyar la continuidad de las políticas, el desarrollo de políticas pertinentes, la implementación adecuada de las políticas, etc. Esto debería generar el apoyo de los gobiernos para acceder al financiamiento que requiere el respaldo de los gobiernos y apoyar los proyectos de MAR Fund sobre el terreno (a través de los beneficiarios). ¿Cómo? Apoyo político, estratégico y técnico para el desarrollo y la implementación de políticas; creación de alianzas y relaciones a largo plazo con representantes del gobierno; involucrar a legisladores y tomadores de decisiones. Alineación y coordinación de prioridades entre MAR Fund y el gobierno local.
Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de MAR Fund	¿Por qué? MAR Fund tiene que revisar y adaptar constantemente sus procedimientos operativos de acuerdo con las Normas de Práctica para los FFC y otras buenas prácticas para ser lo más eficiente y eficaz posible. ¿Cómo? Manuales de operación, sistemas de control, auditorías, capacitación del personal, etc.
Fortalecer continuamente las capacidades institucionales para la movilización de recursos	¿Por qué? Para acceder a nuevos tipos y mayores cantidades de financiamiento que de otro modo no estarían disponibles para una sola institución. ¿Cómo? Desarrollar estrategias específicas (estrategia detallada de movilización de recursos y recaudación de fondos), desarrollar capacidades específicas y crear procesos internos que puedan tanto optimizar la movilización de recursos como ayudar a obtener mayores aportes de capital (p. ej., la acreditación del GCF).
Adaptar continuamente los programas de MAR Fund a la evolución de las principales amenazas y oportunidades en la región	¿Por qué? Para garantizar que los recursos financieros se canalicen hacia los aspectos más urgentes, respondan a las oportunidades regionales pertinentes y, de este modo, se optimicen los esfuerzos de MAR Fund. ¿Cómo? Revisión, evaluación y adaptación continuas de los programas, además del aprendizaje activo de las alianzas y redes que definen las ambiciones regionales y las funciones importantes.
Fortalecer la disponibilidad y el uso de la información pública y técnica relevante	¿Por qué? Para respaldar y apoyar la administración, el desarrollo de políticas y la toma de decisiones, la sensibilización y la recaudación de fondos a nivel regional, y para cumplir las estándares sociales y ambientales. ¿Cómo? Financiamiento y gestión de información y la generación de conocimientos sobre los beneficios del establecimiento y el manejo eficaz de las APCM o los ecosistemas prioritarios fuera de las zonas protegidas y sus amenazas.
Desarrollar capacidades y conocimientos pertinentes entre las comunidades, los	¿Por qué? Para ayudar a implementar proyectos con eficacia, promover prácticas sostenibles, motivar la participación en la

Estrategia propuesta	Justificación
usuarios de los recursos y las ONG/beneficiarios	conservación y restauración y minimizar las amenazas. Para que participen como socios estratégicos en iniciativas de conservación y desarrollo sostenible. ¿Cómo? Financiamiento de capacitación, participación y proyectos relevantes.
Impulsar la diversificación sostenible de los ingresos entre las comunidades y los usuarios de los recursos	¿Por qué? Para impulsar la transformación hacia un desarrollo económico sostenible y reducir la dependencia de actividades no sostenibles. ¿Cómo? Financiar, incubar y acelerar iniciativas dirigidas por la comunidad y empresas azules/verdes, crear capacidades adecuadas y generar conocimientos.
Desarrollar procesos robustos de innovaciones sostenibles en economía azul	¿Por qué? Para diversificar los recursos financieros destinados a una economía azul sostenible e involucrar a un número cada vez mayor de actores y sectores relevantes para reducir las amenazas y apoyar los esfuerzos de conservación. ¿Cómo? Financiar, incubar, acelerar y reducir el riesgo de las empresas azules/verdes innovadoras y otras iniciativas lideradas por el sector privado que agilicen y creen recursos financieros, tecnologías o procesos para la conservación, la restauración y el uso sostenible.
Impulsar el posicionamiento de las alianzas y redes regionales relevantes para la conservación, la restauración y el uso sostenible.	¿Por qué? Para crear sinergias que maximicen el impacto conjunto hacia un objetivo o ambición común, y para involucrar a un número creciente de actores y sectores en la conservación, restauración y uso sostenible. ¿Cómo? Financiar, dirigir, participar activamente en y contribuir a determinadas alianzas y redes.
Fortalecer las capacidades institucionales de monitoreo y evaluación	¿Por qué? Para contar con la información de respaldo que demuestre que el trabajo que MAR Fund está llevando a cabo en el SAM tiene el impacto esperado. Para poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento o mantener los donantes que MAR Fund tiene actualmente. ¿Cómo? Crear un sistema institucional de monitoreo y evaluación, capacitar al personal y a los beneficiarios.

Anexo 2: Avances en los principales componentes del Plan Estratégico 2019 - 2023

Principales fuentes utilizadas para elaborar este análisis:

- Plan Estratégico de MAR Fund 2019-2023
- Avances en el Plan Estratégico de MAR Fund 2019-2023 (abril de 2023)

Para el quinquenio 2019-2023, MAR Fund definió cinco principales componentes estratégicos (es decir, “estrategias”) en su Plan Estratégico 2019-2023. Estos componentes articulan objetivos y resultados específicos que MAR Fund pretende alcanzar a lo largo de este quinquenio. En las subsecciones siguientes se resume el objetivo general de cada uno de estos cinco componentes del Plan Estratégico anterior, así como los avances hechos en los últimos cinco años.

1. **Ejecutar los programas actuales con excelencia;**
2. **Crear un acelerador de innovación de economía azul**
3. **Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife**
4. **Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund**
5. **Recaudar US\$37.5 millones en nuevos fondos para la región, de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más.**

1. Ejecutar los programas actuales con excelencia

Descripción	
<i>MAR Fund garantiza que el apoyo financiero para los proyectos de conservación, restauración y uso sostenible llegue a las organizaciones locales y las comunidades que ejecutan los proyectos. Esto significa un esfuerzo continuo –con personal específico para los distintos programas– para continuar otorgando subvenciones transparentes y significativas que reflejen los compromisos actuales y los proyectos previstos de MAR Fund.</i>	
Avances	
+	Los acuerdos con todos los donantes y socios implementadores son ahora más detallados y se revisan continuamente. Ahora incluyen una sección sobre el SGAS de MAR Fund.
+	Finaliza con éxito la Fase II y el primer POG de la Reef Rescue Initiative (KfW)
+	Las donaciones de 2019 a 2021 han fluctuado entre US\$1.2 y US\$1.5 M (>US\$2 millones al año)
+	Programa de Pequeñas Donaciones (SGP, en inglés). Proyectos de mayor duración, límite superior y menos requisitos de reportaje.
+	Fondos para la 15ª Convocatoria de Propuestas SGP 2022: US\$419,371 para 2 ventanas
+	Belize Marine Fund opera eficientemente. Finalizará en 2023
+	Zonas de Recuperación Pesquera (objetivo del 20% para el SAM). Contribución a través del refinanciamiento de OAK para la Fase II, MAR2R. Actividad elegible para la Fase III, incluida en PROCARIBE y considerada por MAR+Invest.
+	Originalmente MC2 –comenzó un alcance de trabajo más amplio a través de <i>MAR Ambitions</i> – Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación
+	Los proyectos apoyados por MAR Fund se comparten en el sitio web y en las redes sociales que incluye la marca “Impulsado por”. A finales de 2022 se inició una serie de seminarios en línea y se está discutiendo una nueva estrategia.

2. Crear un acelerador de innovación de economía azul

Descripción
<i>La Junta Directiva de MAR Fund está especialmente interesada en las industrias marinas que desean hacer la transición hacia prácticas más sostenibles a nivel ambiental, avanzar hacia operaciones más grandes y obtener capital para poner en marcha nuevas tecnologías "disruptivas" que puedan ayudar a restaurar la salud del océano. Algunos inversionistas de la economía azul han expresado su interés en la región del SAM, pero se han enfrentado a la falta de cooperativas y empresas del sector privado que estén plenamente preparadas para administrar inversiones superiores a US\$ 1 millón. MAR Fund considera que esto es una oportunidad para crear un acelerador de la economía azul a fin de ayudar a elaborar proyectos financiables.</i>
Avances
+ El consorcio MAR+Invest ya es operativo, y es financiado por el <i>Global Fund for Coral Reefs</i>. Se recaudaron US\$1.7 millones para la fase inicial de 18 meses. Esta donación se aprobó a principios de 2022 y el lanzamiento de MAR+Invest comenzó en julio de 2022. El proyecto completo está previsto para 8 años y un total de US\$15 millones. El MAR Fund tiene que recaudar fondos filantrópicos adicionales para contribuir a la incubación de iniciativas. Ya ha recaudado fondos como cofinanciamiento y está trabajando en una donación de US\$2 millones de DEFRA-IDB para financiar soluciones de mercado que protejan los manglares. + Dentro de la iniciativa MAR+Invest, se han apoyado proyectos sobre aspectos no productivos de los proyectos de economía azul (p. ej., planificación de negocios para la industria de las algas marinas en Belice e investigación y desarrollo para la maricultura del cangrejo real). + MAR Fund desarrolló capacidades y procesos para facilitar esta nueva área de negocio; por ejemplo, mediante la contratación de un coordinador para el proyecto MAR+Invest, el establecimiento de procesos de evaluación y salvaguardas que asimismo puedan guiar las inversiones en economía azul, comités de dirección e inversión dentro de MAR+Invest, tener acceso a la experiencia en inversiones de impacto de New Ventures y Viwala, socios de la iniciativa, y colaboraciones específicas con Willis Towers Watson. + HRI, el socio de la iniciativa para monitoreo y evaluación, hace evaluaciones del impacto mediante la selección de las iniciativas en proceso y apoya el desarrollo de protocolos específicos de monitoreo de indicadores de acuerdo con los proyectos. + La primera convocatoria de propuestas de MAR+Invest para el componente Construir y Conectar, destinado a crear condiciones propicias para iniciativas de mercado favorables para los corales, se lanzó en septiembre de 2022, y 25 líderes, que representaban 16 iniciativas de mercado en fase inicial, fueron seleccionados en noviembre de 2022. El programa de 10 meses comenzó en enero de 2023, con un taller inaugural presencial, seguido de sesiones semanales en línea. Veintiún beneficiarios están actualmente inscritos en el programa, que concluye en febrero de 2024. Doce expertos participan en la capacitación, como los socios de New Ventures que proporcionan mentorías para el desarrollo de negocios y financiero. + Se completó un exhaustivo ejercicio de mapeo del ecosistema empresarial de la región del SAM con visitas a los cuatro países del SAM entre octubre de 2022 y enero de 2023. El ejercicio identificó 114 proyectos y distinguió los tipos de negocios potenciales presentes en Guatemala, México, Honduras y Belice. Estos viajes permitieron al equipo obtener un conocimiento exhaustivo del ecosistema empresarial relacionado con el SAM, como la identificación de actores clave, etapas de la industria y niveles de ventas. Esta información, a su vez, se utilizó para desarrollar la convocatoria de propuestas del Programa de Aceleración MAR+Invest y para empezar a diseñar productos financieros específicos para los proyectos identificados en el SAM. + La convocatoria de propuestas para el primer Programa de Aceleración MAR+Invest estuvo abierta de febrero a abril de 2023. De 87 solicitudes para el programa, 8 fueron seleccionadas en mayo de 2023. El evento de lanzamiento se realizó en junio de 2023 en Cozumel, Quintana Roo, donde se dio inicio al programa de mentoría. La primera cohorte de aceleración finalizó en diciembre de 2023. + En mayo de 2023, se crearon tanto el Comité Directivo como el Comité de Selección de Proyectos e Inversiones. Desde entonces, el Comité Directivo se ha reunido dos veces, y el Comité de Selección de Proyectos e Inversiones una, para seleccionar la primera cohorte del Programa de Aceleración MAR+Invest, y se han elaborado minutas de cada reunión. + A través de sus servicios de banca de inversión, MAR+Invest negoció una ampliación de deuda de US\$300,000 con la <i>Development Finance Corporation of Belize</i> (DFC) para la <i>Royal Mayan Shrimp Farm</i> en el mismo país, y apoyó a CarbonWave, una empresa de recolección y procesamiento de sargazo en el Caribe mexicano, con presentaciones y compartiendo su presentación visual de negocio con inversores de la red MAR+Invest, especialmente a CO Capital, lo que contribuyó a asegurar una inversión de US\$6 millones de Pegasus Capital. La transacción se estructuró como una ampliación de la Serie A de US\$4 millones y US\$2 millones como una nota convertible. + Hasta octubre de 2023, la cartera de empresas favorables para el coral contaba con 35 iniciativas potenciales y se había contactado a 37 inversores relativos a MAR+Invest e iniciativas potenciales. Las necesidades de capital previstas actualmente para estas compañías ascienden a US\$40 millones. + En la fase inicial se identificaron y diseñaron tres productos financieros: a. El primero está destinado a empresas en fase avanzada de investigación y desarrollo, pero que ya tienen un modelo de negocio claro. b. El segundo está destinado a pequeñas empresas con modelos de negocio tradicionales. c. El tercero es un fondo de garantía que nos permitirá catalizar inversiones adicionales de terceros para empresas en crecimiento o maduras. Estos productos están hechos a la medida de la situación del SAM y adaptados a la creciente cartera de proyectos, y se utilizará capital tanto del <i>Global Fund for Coral Reefs</i> (GFCR) como de otras fuentes para apoyar a las empresas favorables para el coral.

+	Recaudación de fondos: MAR+Invest aseguró un financiamiento adicional de US\$158,475 del proyecto BRIDGE, que se complementaron con los fondos del GFCR asignados a un proyecto de economía azul en Honduras.
+	En términos de promoción y sensibilización, se organizó un evento itinerante en cuatro localidades del Reino Unido para promover MAR+Invest y la innovación y el emprendimiento para los ecosistemas coralinos. La visita al Reino Unido se financió con una donación (US\$36,052) del <i>Tactical Fund</i> del Reino Unido, en colaboración con la Embajada Británica en México.
Pendiente	
-	Aún no se ha desarrollado un programa de donaciones reembolsables para ±10 proyectos de entre €100,000 y €200,000 que permita a los emprendedores de SAM atraer a inversores de impacto.
-	Todavía no se han establecido relaciones sólidas con inversores de impacto del sector privado, dada la falta evidente de empresas en la región con capacidad para recibir la cantidad de fondos sugerida inicialmente (±US\$1-2 millones) y la falta de inversores de impacto interesados en las oportunidades de inversión relativamente pequeñas que ya existen. Por este motivo, MAR Fund no ha logrado recaudar ±20 millones en inversiones de impacto de terceros para negocios financiables con una capitalización de entre US\$1-2 millones. New Ventures es el socio de los programas MAR+Invest encargado de entablar estas relaciones y establecer una cartera de oportunidades de inversión. Hasta la fecha, la cartera de inversores interesados en la iniciativa MAR+Invest asciende a 37.
-	MAR Fund aún no ha desarrollado ±10 inversiones para programas con una participación en deuda o capital (p. ej., donaciones reembolsables) de aproximadamente US\$150,000 cada una. Esto está en proceso a través de los programas MAR+Invest
-	Intercambio de información entre colegas y recaudación conjunta de fondos en la Iniciativa Desafío Azul
-	La propuesta para la segunda fase de la iniciativa, que es la etapa de consolidación de cuatro años, está en fase de desarrollo y pendiente de la aprobación del GFCR.

3. Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife

Descripción	
<i>MAR Fund invertirá en líderes innovadores de organizaciones comunitarias y empresas privadas, tecnologías disruptivas y elementos de cambio a lo largo de los principales ríos y afluentes a través de los cuales llegan al arrecife los desechos sólidos, sobre todo los plásticos. MAR Fund no resolverá por sí solo este gran problema, sino tiene previsto colaborar con los gobiernos, el sector privado y asociados sin fines de lucro para alcanzar al menos cuatro ejemplos nuevos de plantas de tratamiento de aguas residuales y programas de manejo de sólidos que puedan ser replicados en la región del SAM antes del año 2030. Las pequeñas subvenciones serán la principal vía para abordar esta amenaza, junto con las posibles inversiones a través del acelerador de innovación de la economía azul (es decir, el consorcio MAR+Invest).</i>	
Avances	
+ En el marco del proceso <i>MAR Ambitions</i> y de los resultados de diversos estudios sobre aguas residuales y la escorrentía, ahora está claro que las aguas residuales/la escorrentía agrícola es la mayor amenaza, que se ha convertido en el principal foco de atención junto con los desechos sólidos. + Se han concedido pequeñas donaciones para apoyar proyectos en toda la región; por ejemplo para: a) crear condiciones propicias con campañas locales de promoción, sensibilización y comunicación; b) implementar ideas de “reducir, reutilizar, reciclar” que puedan llevarse a una mayor escala; c) realizar mejoras a las instalaciones actuales de tratamiento de aguas en Honduras y un tren piloto de limpieza de aguas; d) elaborar material educativo, y e) apoyar ejercicios de control de desechos, identificación de vertederos ilegales y limpieza de playas. + Conversaciones con KfW para un proyecto dirigido a las aguas residuales. KfW ya ha consultado la idea con el BMZ. Estos procesos se demoran mucho. + Se está realizando un seguimiento a los indicadores.	
Pendiente	
- Estudios adicionales: tipos de residuos sólidos, referencia de residuos no tratados, diagnóstico del impacto de los vertidos, evaluación del tratamiento necesario y cálculo de costos.	

4. Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund

Descripción	
<i>Desde 2004, MAR Fund ha demostrado ser una organización resiliente y sumamente eficaz. Sobre la base de este historial, MAR Fund seguirá fortaleciendo su credibilidad institucional y su eficacia para garantizar un impacto duradero y a largo plazo (100 años o más) para el arrecife. El nicho de MAR Fund como "institución financiera privada" garantiza su independencia y su capacidad para demostrar su transparencia, una característica importante que se debe promover continuamente. Además, MAR Fund debe invertir en su propia capacidad para asegurar el personal y el liderazgo de la Junta Directiva que se necesitan para abordar con perseverancia y creatividad sus objetivos ambiciosos.</i>	
Avances	
+	La proporción de gastos operativos/total de gastos ha oscilado entre el 14.8% y el 18.2%, que se sitúa efectivamente dentro del rango previsto del 12-18%.
+	El apoyo de consultores se ha aprovechado eficazmente como fuente de capacidades adicionales para redactar propuestas específicas cuando ha sido necesario.
+	Del 2019 a 2021, MAR Fund ha cubierto los gastos operativos anuales con los ingresos de los fondos patrimoniales y las tarifas administrativas de los programas de MAR Fund y de terceros.
+	Se ha contratado a un director técnico para supervisar todos los programas y fortalecer los procedimientos de monitoreo y evaluación e indicadores.
+	Se está llevando a cabo una revisión de los estatutos para fortalecer las oportunidades de sucesión del liderazgo.
+	MAR Fund cubre parcialmente los honorarios de dos oficiales de programa.
Pendiente	
-	Aún no se ha contratado a nadie a cargo de Desarrollo y Comunicación a tiempo completo.

5. Recaudar US\$37.5 millones en nuevos fondos para la región, y de ese modo movilizar US\$30 millones adicionales o más

Descripción	
<i>Queremos consolidar nuestra trayectoria y nuestra reputación de transparencia como una institución financiera privada transparente. Al mismo tiempo, consideramos que podemos, y debemos, ser aún más ambiciosos para aprovechar plenamente las necesidades de la región y las oportunidades que se presentan.</i> <i>Toda nuestra recaudación de fondos está orientada a programas de alto valor estratégico para el SAM. Además de las ganancias programáticas, tenemos dos enormes oportunidades de apalancamiento financiero para recaudar US\$30 millones adicionales:</i> <i>1. Recaudar US\$15 millones para el Oak Foundation Challenge y ellos donarán US\$10 millones adicionales.</i> <i>2. Recaudar US\$2 millones para preparar a las industrias de la economía azul para mayores niveles de inversión de impacto de inversores quienes han indicado que están buscando buenas oportunidades en la región del SAM y que podrían invertir alrededor de ±US\$20 millones.</i>	
Avances	
+	KfW donó >US\$13 millones en fondos extinguidos para el Proyecto Conservación de Recursos Marítimos en Centroamérica - Fase III.
+	La Reef Rescue Initiative, MAR+Invest y el proyecto Conservación de los Recursos Marítimos en Centroamérica - Fase III cubren sus gastos de operación.
+	MAR Fund recaudó US\$1.7 millones del GFCR para MAR+Invest, y ha obtenido fondos adicionales como cofinanciamiento (el objetivo eran US\$2 millones).
+	La cantidad total recaudada entre 2019 y 2022 fue de US\$25.5 millones.
Pendiente	
-	MAR Fund aún no ha recaudado la donación de US\$10 millones a través del <i>Oak Foundation Challenge</i> , pero ha sido fundamental para despertar el interés de WWF por el Proyecto de Financiamiento para la Permanencia de Belice, actualmente en fase de diseño.
-	MAR Fund aún no ha recaudado los montos totales (US\$6-8 millones en total) para programas adicionales (p. ej., para MAR Fish, contrapartida de fondo patrimonial, aunque ha superado la contrapartida del programa) y para innovaciones que aborden los plásticos y las aguas residuales. No obstante, se está discutiendo con KfW.
-	El capital comercial aún no se ha apalancado.

Anexo 3: Resumen de la salud de los arrecifes en la región del SAM

La siguiente tabla resume los resultados del Reporte de Salud Arrecifal del 2022, que indica la salud de los arrecifes entre los cuatro países del SAM

Tema / Región	México	Belice	Honduras	Guatemala	SAM	Conclusión
Salud de los corales (RHI):	(=) Se mantuvo el valor nacional. Cozumel y el sur de Quintana Roo mantuvieron su calificación, mientras que en otras regiones disminuyó.	(-) Tuvo el mayor descenso de 3 a 2	(-) La calificación nacional disminuyó de 2.5 a 2.3, debido a la inclusión de la región de la Costa Oriental. (+) Todas las demás regiones mejoraron	(-) Tiene la calificación nacional más baja, con 1.8	(-) En general, el RHI ha disminuido en la mayoría de las regiones. (+) Cozumel mantiene su buen índice y Utila tiene un índice regular.	Solo 2 de las 17 subregiones mejoraron desde el 2020, mientras que 7 disminuyeron y 8 mantuvieron la misma calificación.
Macroalgas carnosas	(-) La cobertura es ahora del 24% y las esteras de sedimentos de algas cubren el 25%.	(+) la cobertura disminuyó al 18%	(-) Su condición es ahora crítica	(-) Aumentó la cobertura del 19% (2018) al 30% (2021)	(-) Aumentó en todas las regiones, excepto Belice. La cobertura media es de 22%.	Las macroalgas carnosas tuvieron un aumento constante desde 2018. Las dos causas principales fueron la contaminación por nutrientes y la baja herbivoría.
Cobertura de coral	(-) Disminución del 25% debido a la EPTCD	(+) aumentó un 1% desde 2020 (-) menos de las especies más grandes	(-) La media nacional bajó a 24%.	(+) La cobertura aumentó a 28%, un máximo histórico para el país.	(+) La cobertura de coral ha aumentado lentamente. La cobertura media es de 19%	La cobertura de coral ha aumentado en los últimos años, pero las enfermedades han tenido un efecto importante desde 2018. El cambio a especies de maleza también es importante, ya que se trata de especies que no construyen arrecifes.
Peces herbívoros	(-) La biomasa disminuyó de 2,018 a 1,992 g/m ²	(-) La biomasa ha bajado un 52% desde 2018	(+) La región de Roatán presentó una mejora, y las demás regiones tienen calificaciones buenas y regulares. 2,537 g/100 m ²	(-) Disminuyó entre 2018 y 2021 a 488 g/100 m ²	(-) La biomasa de peces herbívoros disminuyó en general. La media es de 1,843 g/m ²	Se espera una mejora de los peces herbívoros en el futuro, cuando vuelva a implementarse la restricción de la pesca.
Peces comerciales	(+) Se observa una ligera mejora tras un descenso constante desde 2014.	(-) La biomasa ha bajado un 60% desde 2018	(+) Mejoró desde el último informe, sigue teniendo el valor de 2018. 347 g/100 m ²	(-) Disminuyó entre 2018 y 2021 a 185 g/100 m ²	(-) La biomasa de peces comerciales disminuyó en 2021. La media es de 499 g/m ²	La sobrepesca en Belice y Guatemala fue en parte a causa de la pandemia, y se espera una recuperación si se vuelven a implementar medidas de protección.
Conclusiones	Las zonas urbanizadas de la costa de México son una gran amenaza para los arrecifes de coral, ya que ha aumentado la presión de la agricultura y la ganadería intensivas, así como el manejo inadecuado de los residuos.	La biomasa de peces disminuyó en 2021 al disminuir la implementación de restricciones pesqueras. Aumentó la cobertura coralina, pero disminuyó la de especies masivas debido a que la EPTCD afecta a casi todas las subregiones.	Honduras tiene la mayor cobertura de coral. La razón por la que su calificación bajó es la inclusión de la subregión de la Costa Oriental, ya que las demás subregiones tuvieron mejoras en su calificación.	Aunque la cobertura de coral ha aumentado, todas las demás zonas del RHI se encuentran en estado crítico. La estructura física para sustentar la biodiversidad está presente, pero se requieren grandes esfuerzos para mejorar el AP.	Para el SAM se plantean dos grandes problemas: la EPTCD afectó la cobertura de coral en la mayor parte de la región y la sobrepesca disminuyó la biomasa de peces.	

Anexo 4: Información adicional sobre la Iniciativa MAR Ambitions

Para hacer frente a las amenazas a las que se enfrenta actualmente la región del SAM, se han articulado ambiciones relacionadas con las oportunidades de restauración, protección y manejo sostenible de sus ecosistemas. La Iniciativa *MAR Ambitions* se puso en marcha en 2022 con el apoyo de la Fundación Summit, y su objetivo es desarrollar un plan actualizado a 10 años para la región. Este plan debe articular cómo hacer realidad la visión compartida que sus socios clave han definido de la siguiente manera:

“Una Región del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM) que sea un hogar dinámico e interconectado de personas sanas y ecosistemas saludables que reflejen valores ampliamente compartidos de equidad, respeto por la diversidad cultural y biológica y justicia. Los líderes políticos responden y son responsables de los valores y necesidades de la comunidad, defienden el Estado de derecho y apoyan economías seguras, locales y prósperas, arraigadas en la integridad de los ecosistemas y la resiliencia climática. Las actividades económicas benefician a las personas que viven en esas economías y dependen de ellas. Cualquier actividad que suponga un riesgo para los sistemas naturales y humanos se evalúa teniendo en cuenta el principio de precaución como prioridad para esas decisiones. El acceso a la información y a la justicia es primordial”.

Para hacer realidad esta visión, la Iniciativa está trabajando en determinar cómo colaborar y alinear los planes estratégicos, abordar las amenazas y ampliar los resultados de la manera más eficaz. Con ello pretende lograr una mejora de las estrategias de intervención de la organización, una mayor colaboración con un grupo más diverso de socios, iniciativas/proyectos conjuntos, la captación de nuevos socios y un mejor conocimiento de lo que sí funciona y lo que no para mejorar la salud del SAM, al tiempo que establece un vínculo con el Reporte de Salud Arrecifal y las perspectivas sobre las amenazas y tendencias que provee (véase la sección anterior). La Iniciativa ha acordado que la sobrepesca, así como el tratamiento ineficaz o inexistente de aguas residuales (aguas residuales sin tratar que se vierten en los arrecifes) son las dos amenazas principales en la región que la Iniciativa tendrá que abordar. De esa cuenta, los socios de esta iniciativa decidirán las estrategias específicas para abordar estos problemas de forma colaborativa. Una solución que puede explorarse es el diseño conjunto de un Laboratorio de Innovación Social sobre la Calidad del Agua de forma conjunta y con nuevos socios/expertos, que en el futuro podría servir de modelo para abordar otras amenazas.

Por último, se reconoce que facilitar el desarrollo de una economía azul sostenible en la región es una solución importante para ayudar a abordar algunas de las amenazas a las que se enfrenta la región. Para lograrlo, MAR Fund y sus socios están poniendo en marcha la iniciativa MAR+Invest, financiada por el Global Fund for Coral Reefs (GFCR). El objetivo de esta iniciativa es invertir en soluciones basadas en el mercado que contribuyan positivamente a la salud y resiliencia de los arrecifes de coral en los cuatro países del SAM.

Anexo 5: Análisis FODA

Esta sección contiene una visión general de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de MAR Fund, que servirán de base para el posible nicho y la dirección general del plan estratégico de MAR Fund. En cada uno de los elementos del FODA se indica si es específico de alguno de los componentes estratégicos del Plan Estratégico 2019-2023, o si es aplicable como factor general para MAR Fund.

Fortalezas:

La siguiente tabla contiene las principales fortalezas de MAR Fund como organización; por ejemplo, en relación con sus actuales capacidades, experiencia, procesos internos, logros, historial de proyectos o programas, etc.

Fortaleza	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
Diseñar, recaudar fondos e implementar proyectos regionales		x	x			x
Personal que opera en los 4 países		x	x	x	x	x
Capacidad para atraer financiamiento a la región de distintos tipos de donantes	x	x			x	x
Gestión eficaz y transparente de los fondos comprobada	x	x	x	x	x	x
Muchos años de trabajar en la región, trayectoria y experiencia	x	x			x	x
Excelentes posibilidades de crear o consolidar asociaciones y alianzas sólidas con múltiples actores y plataformas regionales		x	x		x	
Cooperación institucional con múltiples actores y sectores como socio estratégico para la recaudación de fondos, la planificación estratégica, la visión ecorregional y el logro de resultados de impacto	x					
Socio regional con una amplia experiencia en planificación, gracias a lo cual se pueden divulgar varias lecciones aprendidas	x					
Habilidades de comunicación en desarrollo a otro nivel	x					
Excelente fuente de metadatos y datos para la toma de decisiones (nuestros socios generan los datos)	x					
Órgano multidisciplinario de directores que refleja diferentes habilidades y perspectivas para la planificación y la recaudación de fondos	x					
Buena referencia en la región (con pocas excepciones)	x					

Fortaleza	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
Financiamiento innovador; por ejemplo, seguros para arrecifes y exploración de otras opciones paramétricas de seguros para arrecifes	x	x	x			x
Organización flexible que puede adaptarse a los cambios y desafíos (p. ej., adaptar el SGP a la situación de la región durante la pandemia de COVID)	x	x				
Establece resultados medibles para su estrategia y mide sus avances	x					
Colaboración regional a través de la Iniciativa MAR+Ambitions, que dará lugar a una visión compartida y a un plan regional a 10 años	x					

Debilidades:

La siguiente tabla contiene las principales debilidades de MAR Fund como organización; por ejemplo, en relación con sus capacidades actuales, experiencia, procesos internos, logros, historial de proyectos o programas, etc.

Debilidad	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
MAR Fund no esté legalmente registrado en los cuatro países en los que opera y eso repercute en la posibilidad de ofrecer salarios competitivos		x			x	x
No puede solicitar financiamiento nacional	x					
Relaciones con el sector gubernamental a nivel nacional y regional	x					

Debilidad	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía azul	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
Balance de género como grupo	x					
No ofrece suficientes oportunidades de capacitación al grupo	x					
Insuficientes alianzas y acciones complementarias con otros proyectos o iniciativas	x					
Poco enfoque del personal en la economía azul			x			
Burocracia interna para la revisión de documentos (cuello de botella)	x					
La elevada carga de trabajo y escasez de personal pueden ralentizar el avance de los proyectos o limitar las oportunidades	x					
Falta de un redactor de propuestas/recaudador de fondos de planta (actualmente solo hay consultores individuales)			x	x		x
Poca habilidad del equipo técnico para revisión de informes financieros	x					
Dificultad para recopilar y analizar todos los excelentes metadatos obtenidos a través de los proyectos (no solo indicadores)	x					
Debe tener más presencia en los foros ambientales, sociales y económicos y en eventos regionales e internacionales, y darse a conocer más	x					
Falta de personal para auditar/realizar la debida diligencia y el seguimiento de las operaciones de las grandes empresas	x					
Control limitado sobre el uso de capital/préstamos a proyectos que pueden recibir capital a través de la Iniciativa MAR+Invest	x					
MAR Fund aún no ha conseguido avanzar como se había propuesto en el desarrollo de una cartera de proyectos que reciban inversiones de impacto del sector privado			x			
Las donaciones en la región del SAM no han alcanzado el crecimiento previsto de más de US\$2 millones al año		x				
A medida que ha aumentado la escala de donaciones y gastos programáticos de MAR Fund, la proporción	x					

Debilidad	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
de gastos operativos/total de gastos no ha disminuido como se esperaba						
La recaudación de fondos para algunas iniciativas ha sido más difícil de lo previsto, y no se han alcanzado algunos de los resultados esperados de la movilización de recursos	x					
El presupuesto operativo de MAR Fund depende del financiamiento de los programas y podría estar en riesgo cuando finalicen estos programas	x					

Oportunidades:

En el siguiente cuadro se muestran las principales oportunidades para MAR Fund; por ejemplo, relacionadas con la ampliación o el fortalecimiento de los servicios, o las oportunidades específicas que MAR Fund busca incluir en su plan estratégico.

Oportunidad	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
Posibilidad de atraer capital privado a la región a través de la Iniciativa MAR+Invest		x	x	x		x
El SAM representa una ecorregión que cuenta con varios proyectos regionales en desarrollo, lo que permite establecer alianzas y esfuerzos conjuntos		x				
Definir algunas especies emblemáticas para el SAM puede atraer fondos adicionales a la región		x				x

Oportunidad	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía azul	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
El Decenio de los Océanos de las Naciones Unidas puede contribuir a movilizar fondos adicionales para el SAM	x					
Creación de una Plataforma de Liderazgo de la Economía Azul entre socios estratégicos			x			
Seguir las tendencias del mercado en el sector de la economía azul (carbono azul, energías renovables/azules, ecoturismo, acuicultura).						
Exploración de estrategias regionales como ERCC, ERAM, ERCA y la Política Regional de Turismo Sostenible, con el fin de ampliar las posibilidades de MAR Fund para crear asociaciones y alianzas, así como para recaudación de fondos.	x					
Coordinación con otros socios en diferentes proyectos que incluyan a los países insulares para la recaudación de fondos.	x					
Especializarse/compartir/reproducir innovaciones en finanzas (p. ej., seguros paramétricos)	x					
Parece haber un interés creciente por apoyar iniciativas basadas en el mercado que también tengan un impacto positivo en la conservación. Un enfoque de mercado podría vincular a varios de los programas de MAR Fund	x					
Desarrollar mejores capacidades del equipo técnico para la revisión de informes financieros		x			x	
Establecer una relación más activa con los cuatro gobiernos	x					

Amenazas:

La siguiente tabla contiene las principales amenazas para MAR Fund; por ejemplo, que pueden impedir que MAR Fund alcance los resultados deseados, o que pueden impedir que se materialicen futuras oportunidades.

Amenaza	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
Narcotráfico, crimen organizado, violencia e inseguridad		x			x	
Conflictos políticos	x					
Aumento de los fenómenos e impactos climáticos (huracanes, tormentas y aumento de la temperatura del mar)	x					
Fenómenos naturales como las mareas de sargazo y las enfermedades (p. ej., la enfermedad de pérdida de tejido de coral duro)	x					
Desarrollo de megaproyectos potenciales (Tren Maya, terminal de cruceros, puertos, etc.)		x	x	x		
Cambios políticos a nivel nacional y/o regional (p. ej., CCAD)	x					
Falta de visión por parte de los gobiernos nacionales y, en consecuencia, políticas negativas para el SAM o falta de voluntad para participar y/o aprobar determinadas iniciativas	x					
Legislación nacional que obstaculiza/pone en peligro el funcionamiento de entidades no gubernamentales	x					
Escasa colaboración con la CCAD	x					
Desarrollo costero acelerado (ejemplo de Tulum)	x					
Falta de compromiso/interés de las comunidades	x					
En el caso del Carbono Azul: mejores proponentes con una implementación del proyecto/objetivos de conservación deficientes	x					
Falta de apoyo local (gobierno) pero también de otras ONG, hay mucha competitividad	x					
Los inversores de capital que no se preocupan por el medio ambiente invierten en proyectos	x					
No implementar plenamente el SGAS con consultores		x			x	
La salud general de los arrecifes de la región está disminuyendo, así como la diversidad de los corales	x					
La sobrepesca se ha convertido en una amenaza creciente en los últimos años	x					

Amenaza	F a c t o r g e n e r a l	Componente estratégico (de la estrategia actual 2019-2023)				
		Ejecutar los programas actuales con excelencia	Crear un acelerador de innovación de economía	Invertir en elementos de cambio para reducir el impacto derivado del plástico y las aguas residuales sobre el arrecife	Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de MAR Fund	Recaudar US\$ 37.5 millones en nuevos fondos para la región y de ese modo movilizar US\$ 30 millones adicionales o más
Manejo insuficiente de los residuos (p. ej., tratamiento de las aguas residuales)	x			x		
Cambios en el uso de la tierra (pérdida de hábitats y de conectividad para las especies, aumento de sedimentación y escorrentías, etc.)	x					

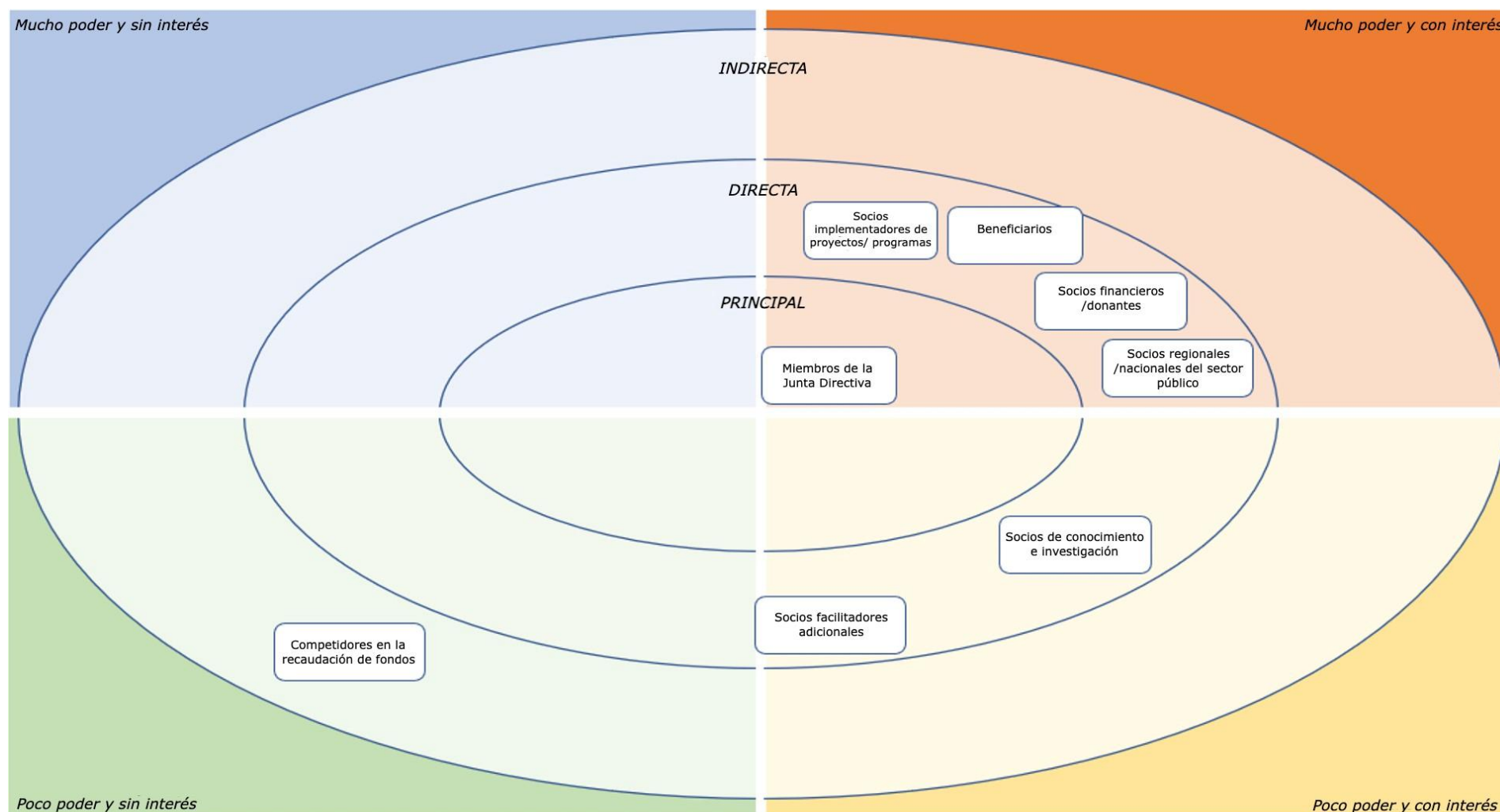
Anexo 6: Mapeo de los grupos de actores

La siguiente ilustración muestra los diferentes grupos de actores identificados para MAR Fund. Además del nivel de poder e interés que estos grupos de actores tienen en MAR Fund, la ubicación en el mapa indica su relación con MAR Fund de la siguiente manera:

PRINCIPAL: Los actores desempeñan un papel activo en el diseño y ejecución de la estrategia de MAR Fund

DIRECTA: El actor interactúa directamente con MAR Fund; por ejemplo, para implementar su estrategia, programas y proyectos

INDIRECTA: El actor no interactúa directamente con MAR Fund, pero puede ejercer una influencia (potencial) en la estrategia y las operaciones de MAR Fund



Resumen de los actores de MAR Fund

A continuación, se muestran las categorías de actores identificadas para MAR Fund, así como las entidades o personas que forman parte de ellas:

Categoría de actores	Actores (entidades o personas particulares)
Socios implementadores de MAR+Invest	• Healthy Reefs Initiative • New Ventures • Viwala • Sureste Sostenible / Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
Socios de la Iniciativa Ambiciones para el SAM	• Summit Foundation • Healthy Reefs Initiative • Sureste Sostenible • Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW) • FUNDAECO
Beneficiarios	• Healthy Reefs Initiative • FUNDAECO • Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW) • CORAL • CINVESTAV • Toledo Institute for Development and Environment (TIDE) • Comunidad y Biodiversidad A.C. (COBI) • Southern Environmental Association (SEA) • Centro de Estudios Marinos (CEM) • Programa Mexicano de Carbono (PMC) • Smithsonian Institute • Secretaría de Ecología y Medio Ambiente (SEMA) / Instituto de Biodiversidad y Áreas Naturales Protegidas del Estado de Quintana Roo (IBANQROO) • Belize Fisheries Department • WWF • Beneficiarios del Belize Marine Fund • Beneficiarios del Programa de Pequeñas Donaciones • Posibles beneficiarios del proyecto Conservación de los Recursos Marítimos en Centroamérica – Fase III • Beneficiarios de la Reef Rescue Initiative
Socios implementadores del Programa de Liderazgo SAM	• Sureste Sostenible
Socios implementadores del MAR Fish	• FUNDAECO • Toledo Institute for Development and Environment (TIDE) • Comunidad y Biodiversidad A.C. (COBI) • CORAL • Environmental Defense Fund (EDF) • Southern Environmental Association (SEA)
Socios implementadores de la iniciativa de restauración de manglares	• FUNDAECO • CINVESTAV/Programa Mexicano del Carbono (PMC) • Smithsonian Institute • Centro de Estudios Marinos (CEM)
Socios implementadores de la Reef Rescue Initiative	• Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales/Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (México) • Secretaría de Ecología y Medio Ambiente (SEMA) / Instituto de Biodiversidad y Áreas Naturales Protegidas del Estado de Quintana Roo (IBANQROO) • Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente/Dirección de Biodiversidad (Honduras) • Departamento de Pesca (Belice)

	• Ministerio de Ambiente y de Recursos Naturales (Guatemala) • Consejo Nacional de Áreas Protegidas (Guatemala)
Socios implementadores del Programa de Seguros Paramétricos para el SAM	• Willis Towers Watson • WCS • TASA • AXA Climate
Beneficiarios de los proyectos de MAR+Invest	• Resiliencia Azul • GOAL • Future of Fish • CarbonWave • Royal Mayan Shrimp Farm • Fundación Hondureña para la Protección y Conservación de los Cayos Cochinos (HCRF) • Turneffe Atoll Sustainability Association (TASA) • Willis Towers Watson • Aquamar • Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) México
Miembros de la Junta Directiva	• Fundación Biosfera (FB) de Honduras - Carlos Vijil • Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente en Guatemala (FCG) - Yvonne Ramírez • Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMNC) - Renée González • Edas Muñoz • Heidy García • Juan Bezaury • Adriel Castañeda • Jair Urriola (CCAD) • Gina De Ferrari • Cheri Recchia (Summit Foundation) • Celia Mahung • Martin Goebel • Lorenzo de Rosenzweig • Marco Vinicio Cerezo
Socios financieros / donantes	• Programa de pequeñas donaciones de GEF PNUD • AFCIA/UNDP/ISGAP • Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) • Belize Fund for a Sustainable Future (potencial) • KfW • FFEM • ORRAA • Flotilla • Oak Hill Fund • Paul M. Angell Family Foundation • Summit Foundation • Global Fund for Coral Reefs • Proyecto BRIDGE (RedLac-Café) • Oceans 5 • The International Exchange (TIE) • WCS (potencial) • Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN): trabajando juntos en una propuesta • The InsuResilience Solutions (ISF)
Socios regionales/nacionales del sector público	• OSPESCA • SITCA • Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) • DIBIO Honduras • DIGEPESCA Honduras

	- Ministerio de Economía Azul y Aviación Civil de Belice - Ministerio de Desarrollo Sostenible de Belice
Competidores en la recaudación de fondos	The Nature Conservancy
Socios en conocimiento e investigación	- Healthy Reefs Initiative - Viwala - Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW) - CAFÉ - MedFund - MedPAN - Alianza Caribe - Pacífico (PACIFICO + Caribbean Biodiversity Fund) - RRA-SAM (Red de Restauración de Arrecifes en el SAM) - Smithsonian Institute - CINVESTAV - Willis Towers Watson - WWF - Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC) - Red de conectividad
Socios facilitadores adicionales	- Embajada Británica en México - Amigos de Sian Ka'an - Autoridad e Instituto de Manejo de la Zona Costera de Belice - The Nature Conservancy - WCS - WWF - Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) - Red de Pesca Sostenible del SAM (MAR-SFNet) - Fondo Acción - Costa Rica por Siempre - Caribbean Biodiversity Fund - Instituto de Conservación Forestal - Honduras - CICA (Consejo Indígena Centroamericano)

Anexo 7: Teoría del Cambio completa para MAR Fund

