



WWF

PLAN
ESTRATÉGICO /
STRATEGIC
PLAN

CHILE

2015



**PLAN ESTRATÉGICO /
STRATEGIC PLAN 2016 -2020
WWF Chile**

PLAN ESTRATÉGICO / STRATEGIC PLAN 2016 - 2020. WWF CHILE

Carta del Director / Foreword by the Director	5
1. Introducción. Evolución y contexto del trabajo de WWF en Chile / Introduction. Evolution and Context of WWF's Work in Chile	9
1.1. Alcance y Visión del Plan Estratégico 2016-2020 / Scope and Vision of the Strategic Plan 2016-2020	12
2. Gobernanza del Plan Estratégico / Governance of the Strategic Plan	14
2.1. Sistema integrado de Gestión / Integrated Management System	14
2.2. Estructura de decisión en WWF Chile / Decision-Making Framework in WWF Chile	14
2.3. Trabajo con asociados / Work with Partners	15
2.4. Énfasis en la focalización / Emphasis on Targeting	15
2.5. Proceso continuo de Innovación / Continuous Innovation	15
3. Conservación / Conservation	16
3.1. Chile: biodiversidad y oportunidades de conservación únicas en el mundo / Chile: Unique Biodiversity and Conservation Opportunities	16
3.1.1. Ambientes terrestres y de agua dulce / Land and Freshwater Environments	16
3.1.2. Ambientes Marinos y Costeros / Marine and Coastal Environments	17
3.2. Objetivos estratégicos del área de Conservación / Strategic Goals of the Conservation Area	18
3.3. Estrategias de conservación / Conservation Strategies	19
3.4. Innovación y multiplicación de los impactos en América del Sur / Innovation and Replication of Impacts in South America	20
3.5. Trabajo de incidencia política / Policy Influence Work	20
4. Identidad Corporativa y Comunicaciones / Communications and Branding	22
4.1. Objetivo estratégico para el área de Comunicaciones / Strategic Goal for the Communications Area	22
4.2. Estrategias de comunicación / Communications Strategies	22
4.2.1. Fortalecimiento de la Comunicación Institucional / Strengthening Corporate Communications	22
4.2.2. Fortalecimiento de la Comunicación para la conservación / Strengthening Communications for Conservation	22
4.2.3. Desarrollo de la Comunicación para movilizar e involucrar: campañas / Developing Communications for Raising Awareness and Engaging: Campaigns	23
4.2.4. Desarrollo de la Comunicación para comprometer, fidelizar y retener donantes / Developing Communications for Building Commitment, Loyalty and Donor Retention	23
5. Recaudación de Fondos / Fundraising	25
5.1. Objetivo estratégico de Recaudación de Fondos / Strategic Goal for the Fundraising Area	26
5.2. Estrategias para la Recaudación de Fondos / Fundraising Strategies	26
6. Operaciones / Operations	28
6.1. Objetivos estratégicos para el área de Operaciones / Strategic goals of the Operations area	28
6.2. Estrategias de Operaciones / Operations Strategies	28
6.2.1. Manejo financiero y contable sólido / Solid financial and accounting management	28
6.2.2. Eficiencia en la administración y prestación de servicios / Efficiency on Operational and Services Management	29
6.2.3. Fortalecimiento de la gestión del Talento Humano / Strengthening Talent Management	29
7. Manejo Basado en Resultados / Results-Based Management	31
7.1. Objetivo estratégico para el Manejo Basado en Resultados / Strategic Goal of the Results Based Management	31
7.2. Estrategias para el Manejo Basado en Resultados / RBM Strategies	32
7.2.1. Fortalecimiento de capacidades en el Manejo Basado en Resultados / Building RBM Capacities	32
7.2.2. Diseño e implementación del sistema de evaluación de la gestión de WWF Chile / Design and Implementation of WWF Chile's Management Evaluation System	32
7.2.3. Fortalecimiento del monitoreo participativo de resultados e impactos de conservación / Strengthening Participatory Monitoring of Conservation Results and Impacts	32
7.2.4. Manejo efectivo de la información y optimización tecnológica como soporte a la toma de decisiones / Effective Information Management and Technological Optimization to Support Decision-Making	33
7.2.5. Documentación y divulgación de logros y lecciones aprendidas / Documentation and Dissemination of Achievements and Lessons Learned	33
8. Plan de Acción / Action plan	34 / 38



CARTA DEL DIRECTOR

Es un orgullo para mí y para todo el equipo de WWF Chile presentarles y compartir con ustedes el nuevo Plan Estratégico 2016 – 2020. En él se resumen los principales objetivos y estrategias del trabajo de conservación que nuestra organización espera realizar en el país en los próximos 5 años, contribuyendo además a las metas globales establecidas por WWF Internacional.

Diversos motivos hacen relevante este documento y el momento en que se presenta. Por una parte, se trata del primer Plan Estratégico integral de WWF en Chile el cual, junto con alinearse a los estándares de la red WWF, cuenta con una mirada local y global incorporada a través de consultas a diferentes actores claves. Adicionalmente, este plan incorpora una visión holística, en donde sólidos pilares de Conservación, Comunicaciones e Identidad Corporativa, Recaudación de Fondos, Operaciones, y Manejo Basado en Resultados sostienen en conjunto, y con claras relaciones entre sí, esta propuesta de plan integral.

Tras 12 años de funcionamiento en el país, WWF Chile se enorgullece por haber obtenido grandes logros de conservación, tanto en la protección de la biodiversidad como en la reducción de la huella ecológica con un enfoque de equidad social y participación. Esto no solo ha sido posible gracias al trabajo de nuestro gran equipo, sino que también se debe a la permanente colaboración con nuestros socios.

Algunos ejemplos de estos logros en biodiversidad son: el establecimiento de uno de los primeros fondos de conservación para comunidades en Chile, donde se destaca la creación del primer Territorio Indígena de Conservación en la comunidad pehuenche de Quinquén, que protege araucarias milenarias; la creación de las primeras Áreas Marinas Protegidas en el Golfo de Corcovado, hábitat de gran importancia para la alimentación y crianza de la ballena azul, esto, sumado al impulso de una red de Áreas Protegidas Privadas para Chile.

En reducción de huella ecológica, incidimos fuertemente en la transformación de la industria forestal chilena, hasta alcanzar actualmente el 70% de las plantaciones certificadas bajo el esquema internacional FSC (Forest Stewardship Council). En pesquerías, en tanto, impulsamos la incorporación de criterios científicos en la asignación de cuotas de pesca y generamos propuestas con los pescadores artesanales para el Plan de Recuperación de la merluza común. En acuicultura, impulsamos un diálogo sobre la salmonicultura y el desarrollo del estándar de certificación ASC (Aquaculture Stewardship Council), que incorpora exigentes criterios ambientales y sociales para esta industria. En colaboración con la red WWF, nuestra oficina apoyó el compromiso de la industria salmoneera de certificar el 70% de la producción mundial al año 2020-, promoviendo al mismo tiempo la demanda internacional de los mercados por este sello.

FOREWORD BY THE DIRECTOR

On behalf of WWF's Team in Chile, I am proud to present and share with you this new Strategic Plan 2016 – 2020, which summarizes the goals and strategies of the conservation work expected to be completed by our organization in the country in the next five years, additionally supporting the global goals set by WWF International.

This document and the time it comes to life is relevant for several reasons. On the one hand, it is the first comprehensive Strategic Plan by WWF in Chile and – in addition to aligning to WWF Network standards– it has a local and global perspective based on consultations of different key stakeholders. Moreover, the Plan is permeated by a holistic view in which clearly related and solid pillars –Conservation, Communications and Branding, Fundraising, Operations and Results Based Management– jointly support this proposed integral plan.

After 12 years of work in the country, WWF Chile is proud to have reached important conservation achievements in biodiversity, as well as footprint reduction, with special focus on social equity and participatory processes. These achievements have been possible not only as a result of our work but it is also a result of the permanent collaboration with our partners.

Some examples of these achievements in biodiversity have been: The development of one of the first conservation funds for communities in Chile, where we can highlight the creation of the first indigenous conservation territory, home to the ancient monkey puzzle trees, which sustain the Pehuenche peoples' lifestyle in Southern Chile; the creation of one of the first Marine protected areas in the Gulf of Corcovado, a key breeding and feeding site for blue whales and endemic dolphins; and the development of a network of private protected areas.

In regards to the reduction of our footprint, we have had a huge influence on transforming the Chilean industrial forest sector, to the point where now 70% of forest plantations are certified under the FSC (Forest Stewardship Council) standard. In fisheries, we have pushed forward the incorporation of scientific criteria in the allotment of fishing quotas and the creation of proposals with artisanal fisherman for the management plan of Chilean hake. In aquaculture we supported the salmon dialogues and the development of the ASC standard (Aquaculture Stewardship Council), which includes strict environmental and social criteria. In collaboration with the WWF network, our offices support the advocacy process to bring about the commitment of 70% ASC certification in the global Industry and promoting the international demand for this label.

En los últimos años destacamos también nuestro rol en una mirada regional de colaboración hacia América Latina, aumentando la escala de nuestros impactos. Es el caso de la Alianza Cono Sur para las pesquerías sustentables que representan el 15% de las pesquerías globales, en colaboración con las oficinas de WWF en Perú y Fundación Vida Silvestre en Argentina. Una iniciativa similar, para replicar los impactos del trabajo en el sector de plantaciones y pulpa y papel, es la Alianza de Pulpa y Papel para Sudamérica, que coordina desde la oficina de Chile el trabajo con las oficinas de WWF en Brasil y Colombia, y Fundación Vida Silvestre en Argentina. Estos países producen más del 11% de la pulpa y papel global.

A futuro, y como parte de este plan, nos hemos propuesto metas ambiciosas: en biodiversidad, lograr el desarrollo de una red de Áreas Marinas Protegidas que cubra 1.4 millones de ha de la Ecorregión Marina Chiloense, que comprende hábitats críticos para la ballena azul y delfín chileno. En agua dulce, proteger el 100% de los hábitats críticos de cuencas prioritarias y minimizar el impacto del desarrollo de infraestructura. Además, asegurar la protección de al menos un paisaje forestal y un paisaje marino prioritarios, con sistemas efectivos de buena gobernanza que promueven la conservación efectiva y la equidad social. En huella ecológica, trabajaremos para que se hagan efectivos los impactos de la certificación FSC de las plantaciones incluyendo 10.000 ha de bosques en proceso de restauración ecológica en paisajes prioritarios y la protección de 100.000 ha de bosques nativos en Áreas de Alto Valor de Conservación. Asimismo, esperamos que al 2020, al menos 35% de las concesiones operativas salmoacuícolas adopten buenas prácticas asociadas a la certificación ASC, y que el 100% de las pesquerías priorizadas de pesca blanca y pesca pelágica cuenten con planes de manejo que incorporan prácticas ambientalmente amigables reguladas en estos mismos planes.

Finalmente, esperamos aportar a la construcción y mejoramiento de políticas públicas compartiendo nuestra visión de armonía entre el ser humano con la naturaleza. Entre ellas se encuentran: la Ley de Biodiversidad y Áreas Protegidas, la Agenda de Energía al 2050, el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

Para lograr estas metas en un desafiante contexto nacional y global, nuestra organización seguirá trabajando con mayor fuerza con aliados de la sociedad civil, sector académico, gobierno y sector privado manteniendo siempre nuestra independencia.

La transparencia y la rendición de cuentas es parte medular de las operaciones de WWF y es también lo que la sociedad espera de nuestra organización. Siguiendo la práctica de WWF Internacional en Chile, y desde hace tres años, publicamos en nuestro sitio web nuestras actividades y logros en conservación así como también nuestros estados financieros. Como complemento, desde noviembre pasado hemos agregado un reporte con todas las donaciones recibidas desde empresas a WWF Chile. La transparencia y la rendición de cuentas seguirán siendo parte del espíritu de nuestro trabajo.

Un desafío importante para una organización como WWF es la medición de impactos de nuestro trabajo.

In the last years, we have collaborated at regional level in South America, increasing the scale of our impacts. This is the case of the Southern Cone Alliance (SCA) where WWF Peru, Fundación Vida Silvestre in Argentina and WWF Chile have joined forces to work together to promote sustainable fisheries in an area that represents 15% of global fish catches. A similar effort has been undertaken with the Pulp and Paper sector, where WWF Brazil, Colombia, and Chile and Fundación Vida Silvestre Argentina work jointly to influence the Pulp and paper sector in South America responsible for 11% of world production.

During the duration of this plan we set ambitious targets: in biodiversity we expect to achieve a network of Marine Protected Areas that cover 1.4 million hectares in the Chiloense Marine ecoregion that include critical habitat for Blue whales and Chilean Dolphin; protect 100% of freshwater critical habitat in priority watersheds, minimizing the impacts of infrastructure development. Also secure the protection of at least one priority forest landscape and one priority seascape with promoting good governance, effective conservation and social equity. In footprint, by 2020 we expect that to secure the commitments made by forest companies during the FSC certification process including restoration processes for 10.000 ha of in priority forests landscapes and the effective protection of 100.000 ha of forest ecosystems within High Conservation areas; in regards to salmon production, we expect that at least 35% of the active salmon production adopt ASC good practices, and that 100% of priority white fish and forage fisheries have a management plan including environmental friend practices.

Finally we plan to strengthen our contribution to improve public policies where we expect to include our vision that humans live in harmony with nature. Among the priority initiatives we will focus on the future Biodiversity and Protected Areas law, the 2050 Energy Agenda, the improvement of the Environmental Assessment System.

To achieve these goals in the challenging national and global context, our organization will continue working in stronger partnerships with civil society organizations, the academic sector, the government and the private sector maintaining always our independence.

Transparency and accountability are crucial in WWF's operations and what society expects from our organization. Following WWF International's practice, in Chile and for the last three years, we post our conservation activities and achievements in our website, in addition to financial statements. Moreover, since past November, we added a report about all the donations received by WWF from companies. Transparency and accountability will continue to be at the basis of our work.

Measuring impacts of our work is a main challenge for an organization such as WWF. For this purpose we are strengthening our capacities for designing robust strategies, monitoring results and impacts in an adaptive approach, making information available to every stakeholder

Para este propósito estamos fortaleciendo nuestras capacidades para diseñar las estrategias, monitorear resultados e impactos con un enfoque adaptativo, garantizando que esta información esté disponibles para todos nuestros grupos de interés.

Otra innovación es la forma como hemos entendido las comunicaciones para el desarrollo de nuestro plan. Proponemos estrategias que permitan acelerar nuestros impactos de conservación, a través mensajes innovadores, claros y efectivos. Campañas como La Hora del Planeta son ejemplos de iniciativas que lideren cambios, movilizar y comprometen a nuestras audiencias claves.

Por último, en términos de financiamiento, por primera vez, WWF Chile recaudará fondos de socios o donantes individuales en el país, entendiendo que es el momento de dar la oportunidad a los chilenos de colaborar directamente con la conservación en el país. Actualmente, el 92% de nuestro presupuesto total de 1.8 millones de dólares viene principalmente de la red de WWF. Esperamos que hacia el año 2020 ese porcentaje mantenga al menos 50% de donaciones de la red, contando adicionalmente con 10 mil socios que, junto a otras formas de recaudación de fondos local cubra el 50% de nuestro presupuesto.

Son muchos los desafíos que nos llaman, y contar con este Plan Estratégico nos ayudará a tomar mejores decisiones para lograr mayores impactos para la gente y para la naturaleza. Los invitamos a todos a leer nuestro plan y lo que es más importante, a participar con nosotros en su implementación.

Ricardo Bosshard
Director WWF Chile

An additional innovation is how we understand communications to develop this plan. We propose strategies that allow us accelerating our conservation impacts, through innovative, clear and effective messages. Campaigns, as the Earth Hour, are examples of initiatives that lead changes, move and engage key audiences.

Finally and concerning resources, for the first time WWF Chile will raise funds with individual donors or members, in the understanding that the Chileans should have the chance to directly support conservation efforts made in the country. Currently, 92% of our budget –US\$ 1.8 million– comes, mainly from the WWF Network. With 10,000 members estimated for 2020, combined with other fundraising strategies we expect that our budget will be covered 50% with funds from Chile.

We have many challenges ahead and this Strategic Plan will help us to make better decisions for bigger impacts for people and for nature. We invite you to read our plan and, what is even more important, to join us for the implementation.

*Ricardo Bosshard
Director WWF Chile*



Araucarias en el sur de Chile / Monkey puzzle trees in the Southern Chile. © WWF Chile

1. INTRODUCCIÓN. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO DEL TRABAJO DE WWF EN CHILE

WWF Chile es una organización de conservación internacional que forma parte de la Red Mundial de WWF. A través de su trabajo en el Sur de Chile ha buscado contribuir al cumplimiento de las metas globales de la organización y los intereses y prioridades de conservación en el país.

WWF Chile fue legalmente establecida en el año 2002 como una oficina de proyecto enfocada en la protección de los bosques de la Ecorregión Valdiviana. En sus inicios, su trabajo apuntó a la promoción de áreas protegidas, a detener amenazas de proyectos de infraestructura y a apoyar iniciativas de conservación comunitaria. A partir del 2006, la oficina amplía su alcance al ámbito marino y se constituye como sitio prioritario Sur de Chile. La promoción de las áreas marinas protegidas para la protección de grandes y pequeños cetáceos como ballenas azules y delfines fue una de sus principales innovaciones.

Desde el 2011, WWF Chile ha hecho esfuerzos por compartir sus experiencias en la Iniciativa de Transformación de Mercado (pulpa y papel, pesquerías y acuicultura social y ambientalmente responsables), con otras oficinas de Latinoamérica, y en conjunto con ellas definir alianzas que les permitan lograr impactos a escala regional. Bajo esta mirada, WWF Chile ha sido un socio estratégico de la red buscando alinearse a sus grandes desafíos, con el fin de determinar la contribución crítica del programa en Chile con las prioridades de WWF a nivel mundial (Ver Figura 1).

1. INTRODUCTION. EVOLUTION AND CONTEXT OF WWF'S WORK IN CHILE

WWF Chile is an international conservation organization part of WWF's Global Network. Through its work in Southern Chile, it has sought to contribute to the organization's global goals and conservation interests and priorities in the country.

WWF was legally established in Chile in 2002, as a project office focused on the protection of Valdivian Ecoregion. At the beginning, its work was centered on promoting protected areas, preventing threats from infrastructure projects, and supporting community conservation efforts. As from 2006, the office expanded its scope to the marine area and it is recognized by the Network as Southern Chile Priority site. Promoting marine protected areas to conserve small and large cetaceans –including blue whales and dolphins– was one of its main innovations.

Since 2011, WWF has made efforts for sharing its learned lessons from the Market Transformation Initiative (pulp and paper, fisheries and aquaculture) with other office in Latin America. The main purpose has been to develop alliances with key partners to increase WWF's impacts at region scale. Under this view, WWF Chile has been a strategic partner within the Network looking to align with its global challenges to determine the critical contributions to be made by Chile's program to WWF's global priorities (see Figure 1).



Parque Nacional Queulat, Patagonia chilena. *Queulat National Park, Chilean Patagonia.* © WWF Chile - Denisse Mardones.



Figura 1: Resultado del proceso contribuciones críticas que muestra el aporte de WWF Chile a la red Mundial de WWF / Figure 1: Results of the critical contribution process which shows WWF Chile's input to WWF's Global Network

Chile



LUGARES PRIORITARIOS PRIORITY PLACES AND S



Cetáceos / Cetaceans

Zona d
ballen
blue w



227,000km²
de ecosistemas
costeros y marinos /
of coastal and marine
ecosystems

El más
templ
Bigge
rainfo

Protegiendo la biodiversidad en el Sur de Chile / Protecting diversity in Southern Chile

PERFIL DEL PAÍS / COUNTRY PROFILE



Ingresos por persona equivalentes a más de 20 mil dólares por año. / Income per person over US\$20k per annum.

Corporaciones multinacionales chilenas en expansión en otros mercados de América Latina / Chilean multinational corporations expanding into other Latin American markets

Contribuyente importante de la huella ecológica global de materias primas. Principal productor mundial de cobre / Significant contributor to global ecological footprint from commodities. World's leading producer of copper

Primer país suramericano que pertenece a la OCDE / First South American country to join the Organisation for Economic Co-operation and Development

INF
GLO
NAC
GLO
NAT

Influen
de pes
influen
industr
Southe

Abaste
Améric
retailer

Diálogo
trica y
hydrop

Promo
Promo

ESPECIES / SPECIES



Alimentación importante para las ballenas azules / Major feeding ground for blue whales



El mayor remanente de bosque templado lluvioso en América del Sur / Largest remnant of temperate rainforest in South America

INFLUYENDO EN POLÍTICAS GLOBALES / REGIONALES / NACIONALES / INFLUENCING GLOBAL / REGIONAL / NATIONAL POLICIES



Esfuerzos regionales para la producción sustentable de pesquerías y pulpa y papel / Regional efforts to produce sustainable fisheries and pulp & paper (Southern Cone Alliance and P&P Southern Alliance)

Comercio responsable entre minoristas de América del Sur / Responsible sourcing among retailers in South America

Diálogos nacionales sobre infraestructura hidroeléctrica y manejo de cuencas / National dialogues on power infrastructure and basin management

Integración de S4DC y medios de vida sostenibles / Integration of the SD4C and sustainable livelihoods

PRIORIDADES DE LA HUELLA ECOLÓGICA / OUR FOOTPRINT PRIORITIES

30% del mercado global de salmón cultivado / of globally farmed salmon



3% del mercado global de pesca blanca / of global white fish



12% del mercado global de pesca de forraje / of global forage fish production

Reducir la huella de agua y garantizar los caudales ecológicos / Reduce water footprint and secure ecological flows

Influir en los flujos financieros para mejorar las prácticas de acuicultura / Influence financial flows to improve aquaculture practices

Promover la certificación de salmón cultivado y de pulpa y papel / Promote certification schemes of farmed salmon and pulp and paper

8% del mercado global de pulpa / of global market pulp



EXPERIENCIA Y OTROS VALORES / ADDITIONAL SOURCES OF VALUE AND EXPERTISE



Cultura de la innovación / Culture of innovation

Experiencia en la certificación de Pulpa y papel / Pulp and paper certification expertise

Experiencia en el mercado pesquero / Expertise on fisheries markets issues

Evaluación del impacto de los sistemas de certificación en objetos de conservación / Impact evaluation of certification schemes on conservation targets

Resultados de conservación a escala / Developing strategies to achieve conservation results at scale

PREPARAR NUESTRO FUTURO / PREPARING FOR OUR FUTURE



Definir nuestro plan estratégico para 2020 / Define our strategic plan to 2020

Una marca fuerte en el país y capacidad para la recaudación de fondos locales / A stronger brand in the countries and local fundraising capacity

Meta de recaudar el 50% de los fondos del presupuesto en el país / Target to fundraise 50% of the budget in-country

Fortalecer el marco para la rendición de cuentas / Strengthen accountability framework

De la misma manera, la organización ha buscado mantener un rol estratégico a nivel país, desarrollando alianzas claves con el gobierno, la sociedad civil y el sector corporativo, para promover iniciativas conjuntas de uso sustentable y de conservación de la biodiversidad. Por otra parte, dada su misión global, experiencia en temáticas de conservación y promotor de procesos multiactores, WWF es un socio atractivo para el trabajo integrado en Chile.

La experiencia de trabajo de WWF Chile a escala local ha permitido proyectar y recomendar acciones para que sean adoptadas como parte de las políticas públicas tanto de carácter regional como nacional; ejemplo de ello es el diseño e implementación participativa de buenas prácticas de conservación y uso sustentable en territorios indígenas de conservación. Este enfoque le permite a la organización, obtener un rol importante a diferentes escalas y poder interactuar con un rango variado de actores claves, en sus objetivos de impactos esperados y consecución de metas de conservación.

1.1. Alcance y Visión del Plan Estratégico 2016-2020

El Plan Estratégico de WWF Chile posee principalmente una cobertura nacional. No obstante, existen estrategias de conservación que serán desarrolladas a distintas escalas. Así las estrategias terrestres y de agua dulce estarán desarrolladas en la Ecorregión Valdiviana de los Bosques Templados Lluviosos¹, mientras que las estrategias marinas lo harán el Mar de Chile el cual incluye el Mar Territorial, la Zona Económica Exclusiva y mar adyacente (Ver Figura 2). Además, cabe destacar que, en el marco del trabajo que actualmente tiene WWF Chile, de coordinación de alianzas regionales, el alcance se extenderá a las regiones o países donde se desarrollan estas iniciativas conjuntas.

VISION DE WWF CHILE: La biodiversidad en los paisajes terrestres y marinos prioritarios de Chile es conservada asegurando la provisión de bienes y servicios que contribuyan al bienestar humano, y la huella ecológica de los principales sectores industriales de Chile se mantienen dentro de los límites de los ecosistemas, en procesos de participación social que promueven la equidad.

Para alcanzar esta visión, WWF Chile establece como objetivo institucional: **Al 2020 WWF Chile es una organización líder, autónoma, integrada, confiable, con un alto desempeño en Chile y un fuerte foco en lograr impactos de conservación sobresalientes, a través de una cultura basada en la innovación y el trabajo en equipo.**

Similarly, the organization has aimed at playing a strategic role at the country level, developing key partnerships with the government, the civil society, and the private sector in order to promote joint biodiversity conservation and sustainable use actions. On the other hand, given its global mission, its experience on conservation topics, and as promotor of multi-stakeholder processes, WWF is an attractive partner for integrated work in Chile.

Based on its site-scale experiences in Chile WWF has been able to project and recommend actions to be implemented as public policies both at the local and national levels; as an example of this, the participatory design and implementation of conservation and sustainable best practices in indigenous conservation territories. Under this approach, the organization can play a relevant role at different scales and interact with a broad range of key stakeholders, both in terms of expected impact goals and for the achievement of conservation targets.

1.1. Scope and Vision of the Strategic Plan 2016-2020

WWF Chile's Strategic Plan has mainly a national coverage. However, there are conservation strategies that will be developed at different scales. Then, land-based and freshwater strategies will be developed in the Valdivian Temperate Rainforest Ecoregion¹; meanwhile, marine strategies will be developed in the Chilean Ocean, which includes the Territorial Sea, the Exclusive Economic Zone and adjacent sea (see Figure 2). It should be noted that under the current regional partnership coordination role met by WWF Chile, the scope will be extended to such regions or countries where these joints actions are taking place.

WWF Chile's VISION

Biodiversity on priority terrestrial and marine landscapes of Chile is protected and their ecosystem services are secured to contribute to human welfare. Ecological footprint of priority industries of Chile maintains under ecosystem limits under social participatory processes that promote equity.

*To achieve this vision, WWF Chile establishes as organization goal: **By 2020, WWF is a leading, autonomous, fully integrated, accountable, and high performance organization in Chile with a strong focus in delivering outstanding conservation impact through a culture based on innovation and teamwork WWF.***

¹ Definida en el Plan Estratégico de la Ecorregión Valdiviana (WWF Chile, 2011) / As defined in the Strategic Plan of the Valdivian Ecoregion (WWF Chile, 2011)

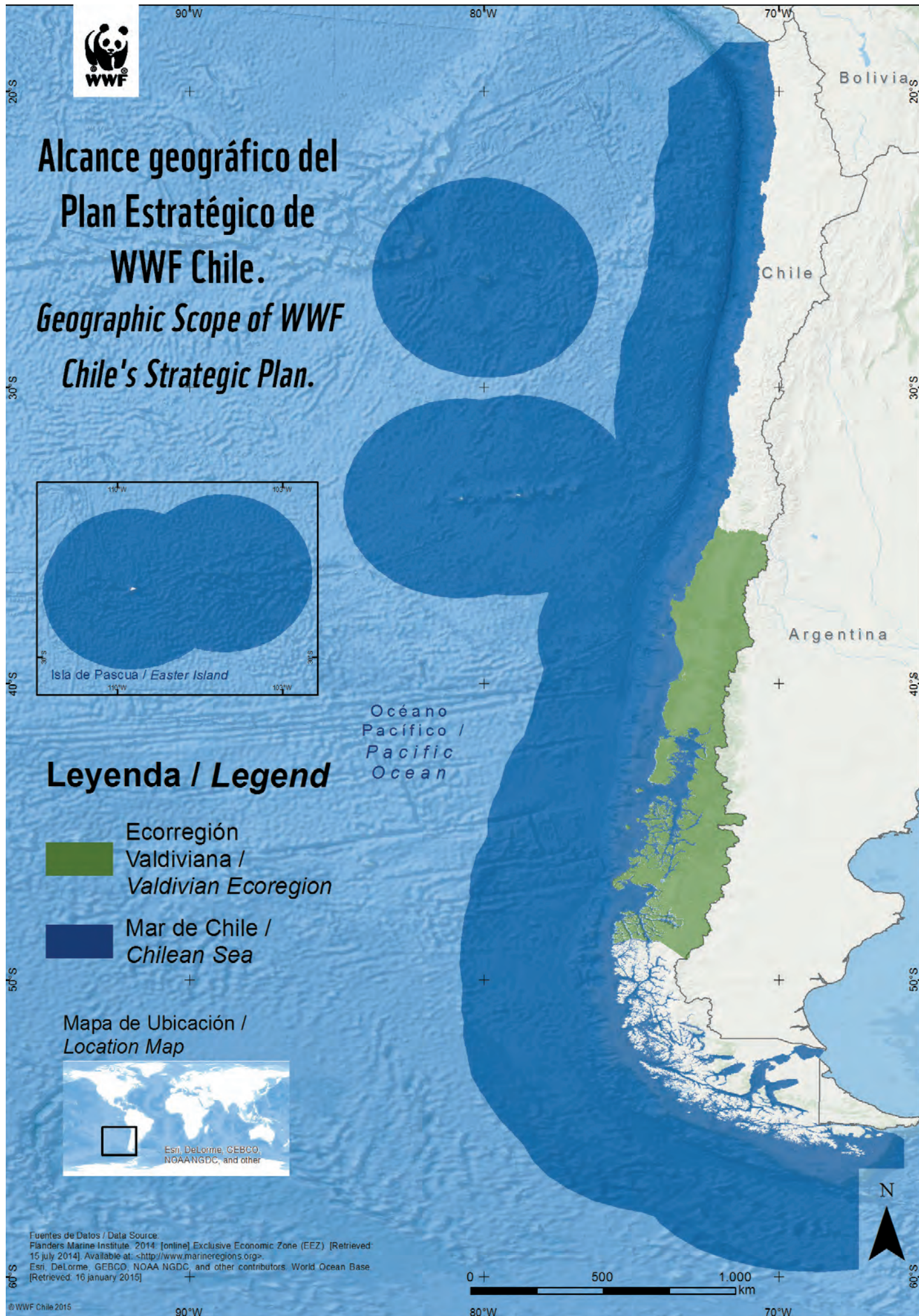


Figura 2: Mapa del sitio Prioritario Sur de Chile / Figure 2: Map of Southern Chile Priority Site

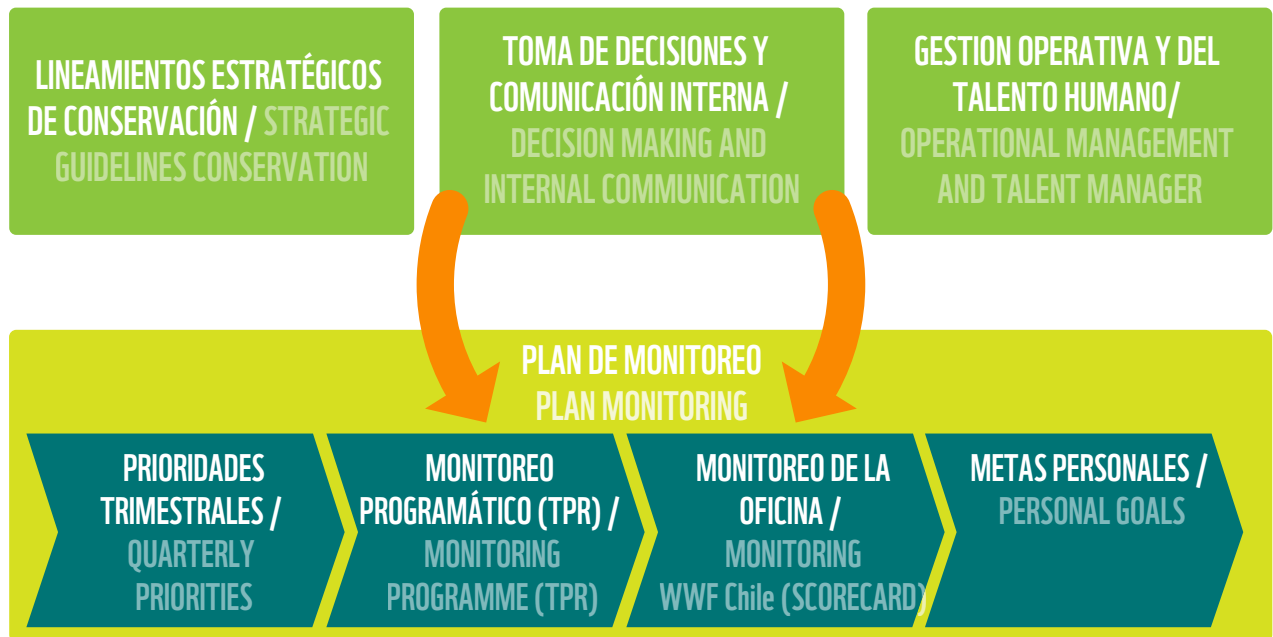
2. GOBERNANZA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cinco aspectos claves constituyen el mecanismo de gobernanza para la implementación efectiva de este plan estratégico. Como base principal para la operación estratégica y programática de la oficina se encuentran **el sistema integrado de gestión** y la **estructura de decisión**. Mientras que el **trabajo con asociados**, el **énfasis en la focalización** y la **promoción de la innovación**, son principalmente lineamientos que asegurarán la efectiva implementación del plan.

2.1. Sistema integrado de Gestión

A través del Sistema Integrado de Gestión, se establecen los principales insumos, procesos e instancias de decisión del equipo de WWF Chile para la planeación, implementación y monitoreo de sus programas y proyectos. (Ver Figura 3).

Figura 3: Sistema Integrado de Gestión de WWF Chile / Figure 3: WWF Chile Integrated Management System



2.2. Estructura de decisión en WWF Chile

La toma de decisiones en la implementación programática se toma a diferentes niveles como parte del trabajo en equipo desarrollado dentro y entre los programas de WWF Chile. Sin embargo, dos instancias principales constituyen la estructura de decisión formal en las que prima la visión organizacional y su coherencia con el Plan Estratégico. Estas son:

Grupo Senior de Gestión (SMT, por su sigla en inglés): Bajo la dirección del Vice Presidente y Director Regional para América Latina y El Caribe, se constituye el SMT como la principal instancia de decisión dentro de

2. GOVERNANCE OF THE STRATEGIC PLAN

The governance approach for the effective implementation of this strategic plan relies on five key aspects. The main foundation of the office's strategic and programmatic operations includes: **integrated management system** and decision-making framework. While the **work with partners**, the **emphasis on targeting** and **innovation promotion** are guidelines that basically ensure effective plan implementation.

2.1. Integrated Management System

The Integrated Management System shall establish the main inputs, processes and decision-making venues of WWF Chile's team for the planning, implementation and monitoring of its programs and projects. (See Figure 3).

2.2. Decision-Making Framework in WWF Chile

Decisions on program implementation is taken at different levels as part of teamwork developed within and between programs WWF Chile. However, two main bodies constitute the structure of formal decision, in which organizational vision and its consistency with the Strategic Plan are fundamental. These are:

Senior Management Team (SMT): Under the direction of Latin America and Caribbean Vice President/Regional Director, the SMT is the main decision-making body within WWF Chile. It is made up by the office Director or CEO and senior directors or professionals

WWF Chile. Son parte del SMT el director o CEO de la oficina más los directores o profesionales Senior de cada una de las áreas clave de WWF: Conservación, Operaciones, Comunicaciones, Planeación y Monitoreo, y Recaudación de Fondos. En un futuro y ligado al crecimiento de la oficina, se considerará la inclusión de representantes en materia de política y talento humano.

Comité Asesor: A contar del primer semestre de implementación del plan estratégico, se espera se constituya el primer Comité Asesor de WWF Chile. Apoyados en su experiencia y visión externa a WWF, su función será contribuir al logro de la misión de, promoviendo un trabajo acorde con las realidades, prioridades y oportunidades de índole nacional. Este Comité no tendrá responsabilidad legal sobre las operaciones de WWF en Chile.

2.3. Trabajo con asociados

Para WWF es importante construir alianzas con los diferentes sectores de la sociedad (i.e. gobierno, sector corporativo, academia, sociedad civil) con el propósito de reforzar no solamente su vínculo con las prioridades y necesidades nacionales, sino como instancia para promover un trabajo más efectivo. El desarrollo de alianzas también implica el respeto a las misiones y visiones de las otras organizaciones, por lo que WWF reconoce la identidad de sus asociados.

2.4. Énfasis en la focalización

Mantener la focalización para llegar a resultados e impactos claros, es uno de los elementos claves en la gobernanza de este plan estratégico. Algunas acciones para promover esta focalización, son: a) acotar el área de trabajo en las estrategias y objetivos priorizados; b) mantener la estructura de las estrategias y objetivos priorizados, más allá de los intereses de fuentes de financiamiento; c) monitoreo permanente del desempeño de la oficina así como de los resultados e impactos de conservación; d) definición periódica de las lecciones aprendidas y ajuste oportuno de las estrategias.

2.5. Proceso continuo de Innovación

Desde el año 2010, WWF Chile ha desarrollado un proceso sistemático para incentivar la innovación, con el fin de enfrentar los nuevos desafíos en forma estratégica, asegurando impacto de las estrategias desarrolladas y promoviendo un mejor trabajo con socios. El proceso de innovación consta de tres etapas:

- Inicio temprano de exploración de alternativas, con un visto bueno inicial del SMT.
- Encausamiento de este proceso a través de evaluaciones periódicas con el SMT.
- Búsqueda de capital semilla para el desarrollo de las propuestas.

from each key area: Conservation, Operations, Communications, Planning and Monitoring, and Fundraising. In the future and linked with office expansion, the introduction of policy and and talent managers will be considered.

Advisory Committee: *As from the first semester of implementation of the Strategic Plan, the first WWF Chile Advisory Committee is expected to be established. Based on their external experience, its the accomplishment of the organization's mission, promoting work consistent with national setting, priorities and opportunities. This Committee shall not be legally responsible for WWF operations in Chile.*

2.3. Work with Partners

Building alliances with different groups of society (i.e. government, private sector, academia, the civil society) is important for WWF to strengthen not only its links with national needs and priorities but also to improve actions' effectiveness. Building alliances also entails honoring the missions and visions of other organizations, by way of which WWF acknowledges the uniqueness of its partners.

2.4. Emphasis on Targeting

Keeping targeted to achieve clear results and impacts is one of the main key elements of this Strategic Plan's governance. Some actions to promote this targeting are: a) focusing on our area of work on priority strategies and goals, b) keep the structure of priority strategies and goals, beyond the interests of funding sources, c) permanent performance evaluation or our office, as well as conservation results and impacts, and d) regular revision of lessons learned and timely adjustment of strategies.

2.5. Continuous Innovation

Since 2010, WWF Chile has developed a systematic innovation promotion process to face new challenges in a strategic manner, ensuring the impact of the strategies developed and promoting enhanced work with partners. This process is formed by the following three stages:

- *Early analysis of options, with initial clearance by the SMT.*
- *Following-through this process through regular evaluations by the SMT.*
- *Seeking seed capital for proposal development.*

3. CONSERVACIÓN

3.1. Chile: biodiversidad y oportunidades de conservación únicas en el mundo

Chile es un país de alta prioridad global para la conservación por la diversidad biológica y alto nivel de endemismo representados, representados en sus ambientes marinos, terrestres y acuáticos continentales. Esta riqueza biológica presta servicios ecosistémicos fundamentales para el país y para el planeta; sin embargo, se encuentra amenazado por el desarrollo de actividades de desarrollo no sustentables. Afortunadamente, de acuerdo al Informe del Planeta Vivo², en Chile aún estamos a tiempo para que los esfuerzos de conservación permitan la necesaria armonía entre biocapacidad y huella ecológica.

3.1.1. Ambientes terrestres y de agua dulce

Para los ambientes terrestres y de agua dulce WWF Chile focaliza sus esfuerzos principalmente en el Sur de Chile, en donde se encuentra la Ecorregión Valdiviana. Se trata de un sitio de prioridad global de conservación, siendo el tercer bosque templado más grande del mundo y el primero en América del Sur, asociado a importantes ecosistemas de agua dulce. Debido a su aislamiento biogeográfico, esta Ecorregión destaca principalmente por sus altos niveles de endemismo.

Este plan estratégico, en el marco de un proceso sistemático basado en los estándares de WWF, ha priorizado los siguientes objetos de conservación para ambientes terrestres y de agua dulce. Sobre ellos se identificaron las amenazas principales y sus causas subyacentes, para la definición de estrategias efectivas de intervención.

3. CONSERVATION

3.1. Chile: Unique Biodiversity and Conservation Opportunities

Chile is a global hotspot for conservation due to its diverse and unique ecosystems. It also features high endemism in marine, land and inland water environments. This biological heritage renders key ecosystem services for the country and the world, but it is threatened by unsustainable development activities. Fortunately and according to the Living Planet Report², Chile is still on time for conservation efforts to lead to a desired harmony between biocapacity and carbon footprint.

3.1.1. Land and Freshwater Environments

In land and freshwater environments, WWF Chile focuses its efforts basically on Southern Chile, where the Valdivian Ecoregion is located. This global conservation hotspot shelters the third largest temperate forest in the world and the first in Latin America, associated with important freshwater ecosystems. Due to its biogeographic isolation, this Ecoregion features unique biodiversity and high levels of endemism.

Under a systematic process based on WWF-standards, this Strategic Plan has prioritized the following land and freshwater conservation targets. To define effective intervention strategies, main threats and underlying causes were identified for each one.

Objetos de conservación de la Ecorregión Valdiviana / Conservation Targets of the Valdivian Ecoregion	Principales amenazas / Main threats
<p>Bosques y biodiversidad prioritarios / Priority forests and biodiversity:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bosques Primarios de Nothofagus / <i>Pristine forests of Nothofagus</i> - Bosques Caducifolios de Tierras Bajas / <i>Lowland deciduous forests</i> - Bosques Laurifolios / <i>Lauripholia forests</i> - Bosques Nativos de Coníferas / <i>Native coniferous forests</i> 	<p>Producción de fibra: Prácticas no sostenibles en plantaciones forestales industriales que afectan directamente a los objetos de conservación (como la sustitución de bosques nativos, fragmentación de ecosistemas y el deterioro de hábitats críticos de agua dulce) / Fiber production: <i>Unsustainable forest practices that impact conservation targets directly (including conversion of native forests, ecosystem fragmentation and damage to critical freshwater environment).</i></p> <p>Producción de leña: Extracción no sostenible en bosques naturales, ubicados en áreas cercanas a las ciudades del sur de Chile, lo que provoca graves procesos de degradación / Firewood production: <i>Unsustainable logging of natural forests located in areas nearby cities in southern Chile, leading to severe degradation.</i></p> <p>Producción de alimentos: Malas prácticas agrícolas y ganaderas como producto de la pérdida de vegetación ribereña y destrucción de humedales, entre otros, causan la degradación de hábitats críticos de agua dulce / Food production: <i>Poor agriculture and livestock practices, which due to the loss of riparian vegetation and wetland damage, among others, result in the degradation of critical freshwater habitats.</i></p> <p>Infraestructura: Construcción y mantenimiento de infraestructura de alto impacto que afectan ecosistemas forestales y hábitats críticos de agua, causando su pérdida, fragmentación y cambios en los regímenes hidrológicos / Infrastructure: <i>Construction and maintenance of high impact infrastructure that impact forest and critical water ecosystems, resulting in loss, fragmentation and changes in hydrological regimes.</i></p> <p>Cambio climático: Efectos adversos del Cambio Climático, que afectan a los ecosistemas del bosque templado y de aguas continentales / Climate change: <i>Climate change effects with impacts on temperate forest and inland water ecosystems.</i></p>

² WWF Internacional (2014). Informe Planeta Vivo / WWF International (2014). Living Planet Report

3.1.2. Ambientes Marinos y Costeros

Gracias a la corriente de Humboldt, los ambientes marinos y costeros de Chile tienen una muy alta productividad biológica. WWF Chile ha priorizado sus esfuerzos de conservación marina en el Mar de Chile (Ecorregión Marina Chilense y Cordillera Submarina de Nazca, Salas y Gómez). Dada la importancia que estas áreas representan, no solo por la diversidad única y su productividad, la Ecorregión Marina Chilense es la tercera zona más importante a nivel mundial en concentrar hábitats para la alimentación y reproducción de grandes cetáceos, en particular para ballenas azules y jorobadas. En este contexto, a continuación se identifican los objetos de conservación, sobre los que también se identificaron amenazas y causas subyacentes, para poder definir estrategias apropiadas de conservación:

Objetos de conservación marinos y costeros / <i>Marine and coastal conservation targets</i>	Principales amenazas / <i>Main threats</i>
Sitio prioritarios / Priority sites: - Ecorregión Marina Chilense / <i>Chiloense Marine Ecoregion</i> - Cordillera Submarina de Nazca, Salas y Gómez / <i>Nazca, Salas y Gómez Submarine Ridge</i>	Prácticas no sostenibles de la acuicultura: en particular a través de la acuicultura industrial de salmónidos y de otras especies, como los mitilidos / Unsustainable aquaculture production: Particularly through industrial salmon aquaculture and other species, like mussels.
Cetáceos / Cetaceans: - Grandes ballenas / <i>Large whales</i> - Pequeños cetáceos / <i>Small cetaceans</i>	Construcción y mantenimiento de infraestructura de alto impacto: Incluye los impactos generados por el desarrollo de proyectos energéticos (ej. represas, termoeléctricas, proyectos de geotermia y sus líneas de transmisión), mineros y desarrollo urbano costero (e.g. puertos, centros urbanos) / Construction and maintenance of high impact infrastructure: Includes impacts from energy projects (e.g. thermal power plants, geothermal projects and transmission lines), mining projects; and coastal urban development (e.g., ports, urban centers).
Pesquerías / Fisheries: - Pesca blanca / <i>White fish</i> - Pesca pelágica / <i>Pelagic fishing</i>	Sobrepesca, pesca ilegal y malas prácticas pesqueras: como resultado de la pesca de arrastre y otras prácticas de la pesca industrial. A nivel artesanal o de consumo localizado, existe una presión significativa en recursos naturales, en particular de especies bentónicas y pesqueras / Overfishing & illegal and unsustainable fishing practices: As a result of trawling and other industrial fishing practices. There is a strong pressure over natural resources from artisanal fisheries or for local consumption, particularly of benthonic and fish species.
	Efectos adversos del Cambio Climático: incluyendo los cambios generados en los patrones y procesos oceanográficos (corrientes, temperatura del agua, salinidad) por efecto del cambio climático, y que modifican la productividad y consecuentemente la distribución y dinámica ecológica de mamíferos, aves marinas, stocks pesqueros y otras especies sensibles, incluyendo especies invasoras / Climate change impacts: Includes transformation in oceanographic patterns and processes (currents, water temperature and salinity, etc.) which modify productivity and consequently, the ecological dynamics and ranges of mammals, marine birds, fishing stocks and other sensitive species, including invasive species.
	Tráfico de embarcaciones: principalmente actividades pesqueras, de acuicultura, turismo y el transporte de pasajeros mal regulado / Vessel traffic: Mainly fishing, aquaculture and tourism activities, and unregulated passenger carriers.

Tanto las amenazas del ámbito terrestre como el marino, responden a factores o causas subyacentes. Las principales son:

Producción y uso de los recursos: Este factor comprende la producción forestal en plantaciones industriales, la producción agrícola y ganadera y la generación de electricidad, actividades que tienen una alta incidencia en las amenazas identificadas para los ambientes terrestres y de agua dulce.

Por su parte, en el ámbito marino, además de la acuicultura, la actividad de pesca artesanal e industrial tiene una gran influencia en la sustentabilidad de los recursos en función del cumplimiento de las cuotas de pesca, uso de artes de pesca y pesca ilegal, no reportada y no regulada. Adicionalmente, el desarrollo del turismo es un factor que puede generar amenazas u oportunidades en función de su planificación y prácticas.

Gobernanza: los compromisos internacionales relacionados con el medio ambiente suscritos por Chile, así como

3.1.2. Marine and Coastal Environments

Marine and coastal environments in Chile are highly productive due to the Humboldt current. WWF Chile has prioritized its marine conservation efforts in Sea of Chile (the Chiloense Marine Ecoregion and Nazca, Salas y Gomez Marine Ridge). These areas are relevant not only for their unique biodiversity and productivity. The Chiloense Marine Ecoregion is the third most important area globally with feeding and breeding sites for large cetaceans, particularly blue and humpback whales. Below are the relevant conservation targets to define adequate conservation strategies, as well as the threats and their underlying causes:

Both marine and terrestrial threats respond to drivers or underlying causes, which have also been prioritized:

Production and Use of Resources: This factor comprises forest production in industrial plantations, agriculture and livestock production and electric energy generation. All of these activities have a high impact on the threats identified for land and freshwater environments.

In addition to aquaculture, artisanal and industrial fisheries have a great influence on resource sustainability in terms of fishing quota compliance, use of fishing arts and illegal, unregulated and unreported (IUU) fishing. Finally, tourism development can lead to threats or opportunities depending on its planning and practices.

Governance: Environment-related international commitments subscribed by Chile, as well as free trade agreements, influence the production of fiber and food, infrastructure and actions to deal with climate change. At the national level, environmental institutional fra-

los tratados de libre comercio, influyen en la producción de fibra, alimentos, infraestructura y acciones frente al cambio climático. A nivel nacional, la institucionalidad ambiental, silvoagropecuaria, del agua y pesquera cumple también un rol fundamental en la conservación de los ecosistemas. A nivel territorial, los actores de las cuencas tienen alto poder de influencia en la gestión de los recursos naturales. Finalmente, el poder de la sociedad civil organizada puede influir en la institucionalidad, así como en la gestión territorial y de las empresas.

Consumo: el consumo global creciente de productos forestales, bioenergía y de productos del mar incentivan la producción y extracción de recursos naturales. A nivel nacional, el creciente consumo de leña para calefacción y energía eléctrica, demanda la extracción de leña de los bosques y la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas, respectivamente. De igual manera, el consumo nacional de pescado se concentra en algunas especies y estos patrones tienen alta incidencia en el mantenimiento del stock pesquero.

Flujos Financieros: en ambientes terrestres, el Gobierno provee subsidios estatales a las plantaciones forestales industriales. El desarrollo hidroeléctrico también se ve influido por los flujos financieros. En ambientes marinos, el sector financiero tiene un papel muy importante en el desarrollo de la acuicultura y en sus prácticas.

3.2. Objetivos estratégicos del área de Conservación

A través del Plan de Conservación se propone multiplicar los impactos del trabajo de WWF Chile mediante el logro de sus objetivos que aborden cambios en las causas subyacentes y potencien las condiciones habilitantes (Ver Figura 4).

meworks concerning forestry, agriculture, livestock, water and fishing also play a relevant conservation role of ecosystems. At the territorial level, watershed stakeholders have great influence on natural resource management. Finally, the power of organized civil society can impact institutional frameworks, as well as territorial and corporate management.

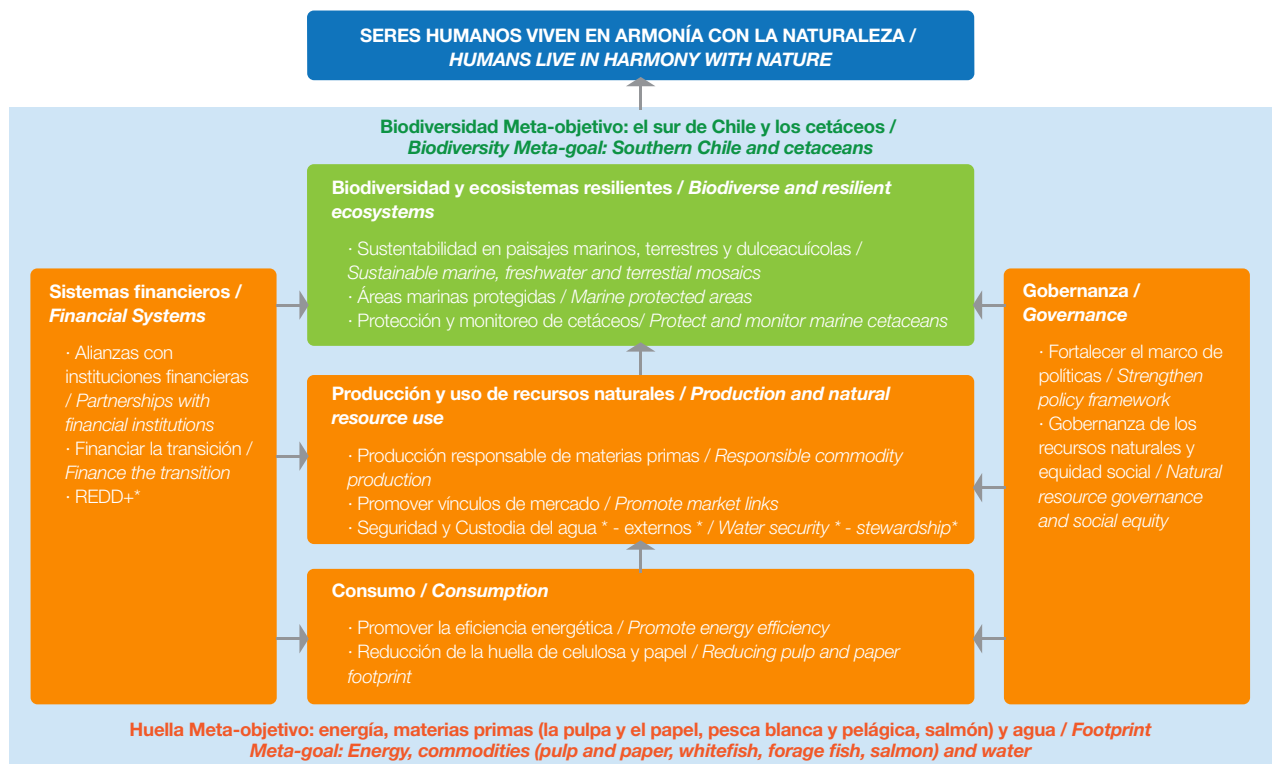
Consumption: Increasing global consumption of forest products, bioenergy and seafood boost natural resource production and extraction. At the national level, the increasing use of firewood for heating and electric energy demand requires forest logging and the construction of new hydroelectric power plants, respectively. Similarly, national consumption of fish is concentrated in selected species, with high incidence on fish stocks.

Financial Flows: In land-based environments, the government provides public subsidies to industrial forest plantations. Hydroelectric development is also strongly influenced by financial flows.

3.2. Strategic Goals of the Conservation Area

This conservation plan proposes to multiply WWF Chile's impacts through achieving goals that address positive changes on underlying causes and enhance the enabling conditions (see Figure 4).

Figura 4: Modelo conceptual del plan de conservación de WWF Chile 2016 - 2020 / Figure 4: Conceptual model of the Conservation Plan WWF Chile 2016 - 2020.



El área de Conservación de WWF Chile plantea 2 objetivos estratégicos:

- Al 2050, los ecosistemas marinos, forestales y dulceacuícolas prioritarios de Chile se encuentran saludables y resilientes, mantienen o recuperan su biodiversidad y productividad, proveyendo servicios ecosistémicos críticos para el bienestar humano.
- Al 2050, la huella ecológica de la producción de materias primas claves en Chile se mantienen dentro de los límites de los ecosistemas en Chile y los recursos naturales se siguen distribuyen de manera equitativa

3.3. Estrategias de conservación

Tres estrategias macro comprenden al plan de Conservación; un mayor detalle de las subestrategias propuestas están definidas en el Capítulo 8:

1. Protección y restauración de ecosistemas biodiversos y resilientes: a través de paisajes marinos y terrestres sustentables y resilientes, áreas protegidas efectivas, protegiendo y monitoreando cetáceos marinos y promoviendo la custodia del agua dulce.

2. Producción y uso sostenible de los recursos naturales: en plantaciones forestales, industrias de pulpa y papel, pesca y acuicultura, mediante la implementación de sistemas de certificación creíbles y mejores prácticas agropecuarias en paisajes prioritarios que minimicen los impactos ambientales y sociales negativos.

3. Consumo responsable y transformación de mercados: en particular de productos de la celulosa, salmón y pesca blanca, estableciendo vínculos de mercados internacionales responsables de productos del mar y promoviendo el consumo responsable a nivel nacional.

Estas estrategias se impulsarán mediante el fortalecimiento de las siguientes condiciones habilitantes:

1. Buena gobernanza de los recursos naturales y equidad social: A través de mecanismos efectivos de buena gobernanza es posible promover el fortalecimiento institucional ambiental, forestal, pesquero y del agua con participación social, la equidad social en el uso de los recursos naturales asociados a paisajes prioritarios terrestres y marinos y la reducción de impactos sociales en la producción forestal, acuícola y pesquera.

2. Financiamiento para la conservación y la reducción de la huella ecológica: A través del financiamiento es posible asegurar la sostenibilidad de las medidas de conservación que se adopten. El manejo de flujos financieros podrá contribuir al financiamiento de áreas protegidas, manejo sustentable de los bosques, reducción de la degradación y deforestación y a mejorar las prácticas en las plantaciones forestales. Estos también pueden incluir mecanismos de incentivos públicos para la pesca sustentable, en particular en el sector artesanal, y financiamiento para la acuicultura responsable. La conservación marina y de cetáceos requiere urgentemente de financiamiento importante para las áreas marinas protegidas.

WWF Chile's Conservation Area has set two strategic goals for 2020:

- *By 2050, marine, freshwater priority forest ecosystems and Chile are healthy and resilient, maintain or recover their biodiversity and productivity, providing critical ecosystem services for human well-being.*
- *By 2050, the ecological footprint of the key commodities production in Chile remains within the limits of ecosystems in Chile and natural resources are equitably distributed.*

3.3. Conservation Strategies

Three macro strategies are included on this conservation plan; more details on the proposed sub-strategies are defined in the Chapter 8:

1. Protection and Restoration of Diverse and Resilient Ecosystems: *Through sustainable and resilient land and marine landscapes, effective protected areas, protecting and monitoring marine cetacean and promoting freshwater stewardship.*

2. Sustainable Natural Resource Production and Use: *In forest plantations, pulp and paper industries, fisheries and aquaculture, by implementing credible certification systems and farming and livestock best practices in priority landscapes that reduce negative environmental and social impacts.*

3. Responsible Consumption and Market Changes: *Specifically in pulp products, salmon and white fish, developing responsible international seafood market links and promoting sensible consumption at the national level.*

These strategies will be developed through strengthen the following enabling conditions:

1. Natural Resource Governance and Social Equity: *Environmental, forest, fisheries and water Institutional framework can be strengthen through effective good governance mechanisms. These mechanisms promoted social participation and social equity on the distribution of natural resources associated to priority landscapes, in order to reduce social impacts for plantations, aquaculture and fisheries production.*

2. Funds for Conservation and Carbon Footprint Reduction: *It is important to secure the financial sustainability of the conservation measures adopted. The management of financial flows may contribute to financing protected areas, promote sustainable forest management, reduce deforestation and degradation and improve practices in forest plantations. These may also include public incentives for sustainable aquaculture and fishing, particularly in the artisanal sector. Marine and cetacean conservation urgently required significant funding for protected marine areas.*

3.4. Innovación y multiplicación de los impactos en América del Sur

WWF Chile tiene un modelo de innovación que le permite liderar y multiplicar sus impactos en otros países de la región en particular, a través de iniciativas como la Alianza Sudamericana de Pulpa y Papel (Oficinas de WWF en Chile, Argentina, Brasil y Colombia) y la Alianza Cono Sur para las pesquerías sustentables en Chile (oficinas de WWF en Chile, Perú y Argentina).

A escala nacional, tres posibles subestrategias se encuentran en etapa de evaluación y diseño de acuerdo al proceso de innovación descrito en el capítulo de Gobernanza de este plan; estas son: a) Promoción de la eficiencia energética; b) Financiamiento para la reducción de las emisiones por deforestación y degradación de bosques (REDD+) y c) Implementación de principios de WWF de uso del suelo con enfoque de paisajes.

3.5. Trabajo de incidencia política

La incidencia en políticas públicas de múltiples escalas ha sido un trabajo que WWF Chile ha desarrollado desde sus inicios, no obstante este plan estratégico propone fortalecer este eje considerando varios factores clave:

- El rol de liderazgo de Chile en discusiones internacionales de temas ambientales (e.g. cambio climático, conservación marina) y el liderazgo económico del país en la región (ej: sector forestal y pesquero).
- La consolidación de estrategias de certificación voluntaria (ej: FSC, ASC, MSC) que puede pasar de ser una estrategia de transformación de mercados a una estrategia política, en la medida en que se incrementen los requisitos de desempeño ambiental y social de toda la industria forestal en Chile.
- La importancia que tienen las decisiones del gobierno en temas como la institucionalidad ambiental, la sustentabilidad del sector pesquero, la declaración y manejo de áreas protegidas, los cuales se constituyen estrategias clave de este plan.

Este trabajo se realizará principalmente en alianzas con otras organizaciones nacionales de la sociedad civil y coaliciones, aportando en aquellos temas en los cuales podemos aportar mayor valor y que son más prioritarios para nuestro plan estratégico.

Las corporaciones también tienen políticas de gran importancia para el éxito de las estrategias prioritarias de este plan. Por tanto, en casos puntuales y a modo de generar una referencia para la industria, se continuará trabajando en alianza con corporaciones líderes en su sector desde la perspectiva de la sustentabilidad.

3.4. Innovation and Replication of Impacts in South America

WWF Chile implements an innovation approach based on which it can lead and replicate its impacts in other countries in the region. This is expected to be accomplished through initiatives like the South American Pulp and Paper Alliance (WWF offices in Chile, Argentina, Brazil and Colombia) and the Southern Cone Alliance for Sustainable Fisheries in Chile (WWF offices in Chile, Peru and Argentina).

At the national scale, the following three potential sub-strategies are being evaluated and designed based on the innovation process described in the Governance chapter of this Plan: a) Energy efficiency promotion; b) program on Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation (REDD+); and c) Implementation of WWF's Land Use Principles with a Landscape Approach.

3.5. Policy Influence Work

Policy influence at different levels has been developed by WWF Chile since office inception. However, this Strategic Plan proposes strengthening this area of work considering several key factors:

- Chile's leading role in international environmental forums (e.g., climate change, marine conservation) and the country's economic leadership in the region (e.g., forestry and fisheries).
- The consolidation of volunteer certification strategies (e.g., FSC, ASC, MSC) which can shift from a market transformation to a political strategy to the extent that Chile improves its environmental and social performance requirements for the entire forest industry.
- The relevance of government decision-making in issues such as the environmental institutional framework, the sustainability of the fishing industry, and protected areas' declaration and management, all of which become key strategies for this plan.

This work will mainly take place in alliance with other national civil society organizations and coalitions, making contributions in those issues in which WWF has comparative advantages and which are priority under this Strategic Plan.

Corporations also support highly relevant policies for the success of this Plan's priority strategies. Therefore, in specific cases and in order to generate industry benchmarks, partnerships with leading firms will be strengthened working under a sustainability perspective.



Colonia de lobos marinos en Quellón, Chiloé / Sea lions in Quellón, Chiloé © WWF Chile

4. IDENTIDAD CORPORATIVA Y COMUNICACIONES

WWF es una marca conocida y respetada que inspira a millones en el mundo, por cuanto existe una responsabilidad no sólo con lo que se hace, sino que también con lo que se expresa. Lo que se dice y la forma en que se dice es fundamental para la comunicación de mensajes claves de manera clara y coherente, y así motivar a otros en la misión de conservación de WWF Chile.

4.1. Objetivo estratégico para el área de Comunicaciones:

Al 2020, las comunicaciones de WWF Chile aceleran los impactos de conservación a través del desarrollo de mensajes innovadores, claros y efectivos y la creación de una marca más influyente, con la cual liderar el cambio, la movilización y el compromiso de las audiencias claves³ (Ver Capítulo 8).

4.2. Estrategias de comunicación

En el nuevo Plan estratégico, se incorpora con mayor decisión y fuerza el objetivo de incrementar el posicionamiento de la identidad corporativa y comunicación para la oficina de WWF Chile, con el fin de acelerar los impactos de conservación en los ámbitos terrestre, de agua dulce y marino-costero. Este posicionamiento estará dado por cuatro estrategias de comunicación: 1) comunicación institucional 2) comunicación para la conservación; 3) comunicación para movilizar e involucrar (campañas); 4) comunicación para comprometer y fidelizar (recaudación de fondos). Para el desarrollo de estas estrategias, el área de comunicaciones de WWF Chile, se especializará incorporando una visión de campañas dentro de sus tradicionales líneas de trabajo: marca, medios y redes sociales; segmentará sus audiencias claves y construirá sus mensajes.

4.2.1. Fortalecimiento de la Comunicación Institucional

Se incorporarán con mayor fuerza los elementos de identidad corporativa, tanto en el equipo de WWF Chile, así en las estrategias a ser desarrolladas, con el fin de asegurar y construir una marca fuerte de la organización en el país. Mientras más reconocida sea la institución (qué es lo que hace, cómo trabaja y cuáles son sus desafíos), más fluida será el trabajo de la organización.

4.2.2. Fortalecimiento de la Comunicación para la conservación

En los últimos años el área de comunicaciones ha logrado establecerse como un pilar clave para el desarrollo de los objetivos de WWF Chile, y cuenta con el reconocimiento de los miembros de la organización, quienes ven en la comunicación estratégica una herramienta clave para acelerar los impactos de la conservación. En el nuevo plan estratégico, esta visión integrada estará presente en cada una de las cadenas de resultados de las estrategias de conservación, en donde las comunicaciones son relevantes para alcanzar las metas fijadas.

4. COMMUNICATIONS AND BRANDING

WWF is a globally known and respected brand that inspires millions of people around the world. This means a huge responsibility not only for what we do but also for what we say. What we say and how we say it is critical to convey key messages in a clear and consistent manner with the aim of motivating others for WWF's conservation mission in Chile.

4.1. Strategic Goal for the Communications Area:

By 2020, WWF Chile's communications are expected to speed up conservation impacts with the development of innovative, clear and effective messages, and the construction of a more influential brand that can lead changes, actions and commitments by key audiences³ (see Chapter 8).

4.2. Communications Strategies

The new Strategic Plan is expected to strongly introduce the goal of enhancing WWF Chile's corporate branding and communications, in order to speed up land, freshwater and marine-coastal conservation impacts. This position will be promoted through four communications strategies: 1) corporate communications; 2) communications for conservation; 3) communications for raising awareness and engaging (campaigns); and 4) communications for building commitment and loyalty (fundraising). To implement the strategies, WWF Chile's communications area will specifically develop a campaigns vision within its traditional lines of work: brand, media and social networks. Additionally, it will split key audiences and build customized messages.

4.2.1. Strengthening Corporate Communications

Corporate branding elements will be strongly mainstreamed, both within the office team and in the strategies to be developed, in order to ensure and build a stronger WWF brand in the country. The more WWF is known (what it does, how it works and what its challenges are), the higher impact we will have.

4.2.2. Strengthening Communications for Conservation

In the past few years, the communications area has become a key pillar for the development of WWF Chile's goals. It is highly acknowledged by the members of the organization who consider strategic communications a key tool to speed up conservation impacts. Under the new Strategic Plan, this integrated vision is present in every conservation result chain, where communications are relevant to achieve the desired targets.

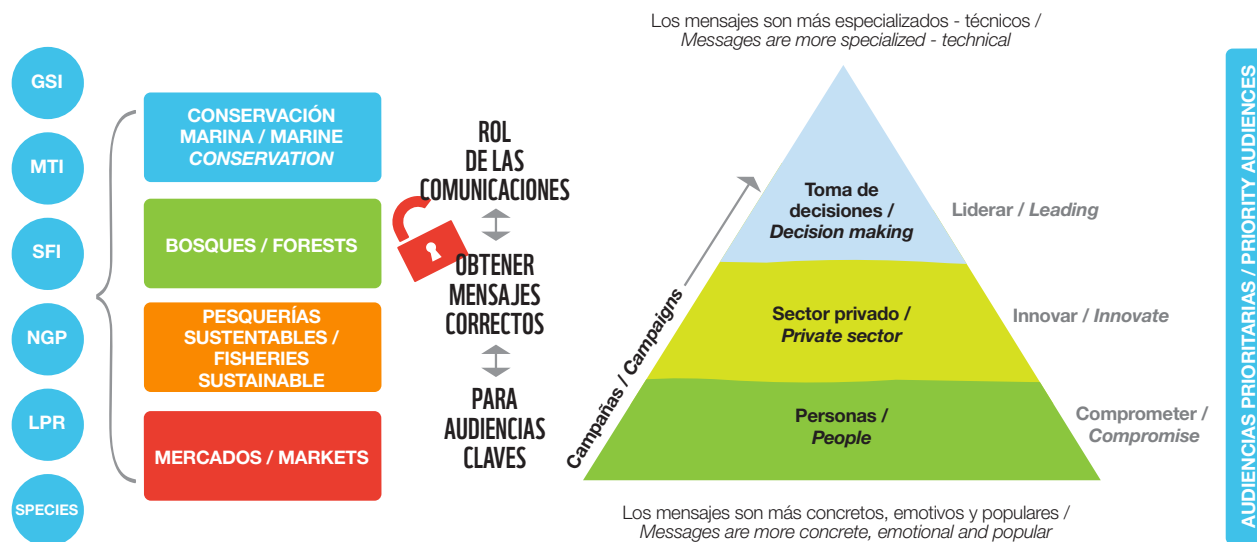
The role of communications in conservation strategies

³ Las comunicaciones de WWF Chile se enfocarán en tres niveles de audiencias, las cuales en muchos casos han sido definidas en conjunto con las otras áreas de trabajo de la organización. Estás son; tomadores de decisión, sector privado y sociedad civil. / Communications in WWF Chile will focus on three audience levels, which in most cases have been defined jointly with the other corporate working areas. These are: decision-makers; private sector and the civil society.

El rol de las comunicaciones en las estrategias de conservación es mantener un vínculo entre los programas y proyectos técnicos de conservación y los públicos objetivos, desarrollando los mensajes correctos para las personas correctas y en el momento preciso (ver figura 5).

is to keep technical conservation programs and projects and target audiences connected, developing adequate messages for adequate audiences in a timely manner (see Figure 5).

Figura 5: Acelerando los impactos de conservación de WWF Chile a través de las comunicaciones. Adaptación del modelo de WWF Internacional / Figure 5: Speeding up WWF Chile's Conservation Impacts through Communications. Adapted from the WWF International Model



Las estrategias de comunicación serán desarrolladas considerando los objetivos de conservación definidos por el Pilar de Conservación, en donde sus estrategias que consideran la protección y restauración de ecosistemas biodiversos y resilientes; la producción y uso sostenible de los recursos naturales; y el consumo responsable y transformación de mercados son la base.

Communications strategies are expected to be developed considering the conservation goals defined by the Conservation pillar, with: Protection and restoration of diverse and resilient ecosystems; sustainable production and use of natural resources; and responsible consumption and market transformation as the basis.

4.2.3. Desarrollo de la Comunicación para movilizar e involucrar: campañas

Las campañas surgen como una herramienta potente para movilizar a las personas en la búsqueda de los objetivos de conservación. En este nuevo plan estratégico se irá potenciando la figura de las campañas. La Hora del Planeta, es una de las campañas de concientización global más grande de WWF, y ejemplo del alcance de una iniciativa pensada para emocionar, enganchar y movilizar. Bajo esta línea, WWF Chile desarrollará campañas propias, nacionales, que van en la línea de modificar conductas (desincentivo del uso de bolsas plásticas) y cambios en el consumo responsable (compra y uso responsable de papel, merluza común y energía).

4.2.3. Developing Communications for Raising Awareness and Engaging: Campaigns

Campaigns are a powerful tool to mobilize people towards conservation goals. Under this new Strategic Plan, campaigns are expected to play an enhanced role. The Earth Hour is one of WWF's largest awareness raising campaigns. Furthermore, it is an example of what an initiative devised to provoke feelings, engage and move can do. Along these lines, WWF Chile is expected to develop its own national campaigns which can be aimed at behavior change (e.g., discouraging the use of plastic bags) and changes in responsible consumption (buying and using responsible paper, common hake and energy).

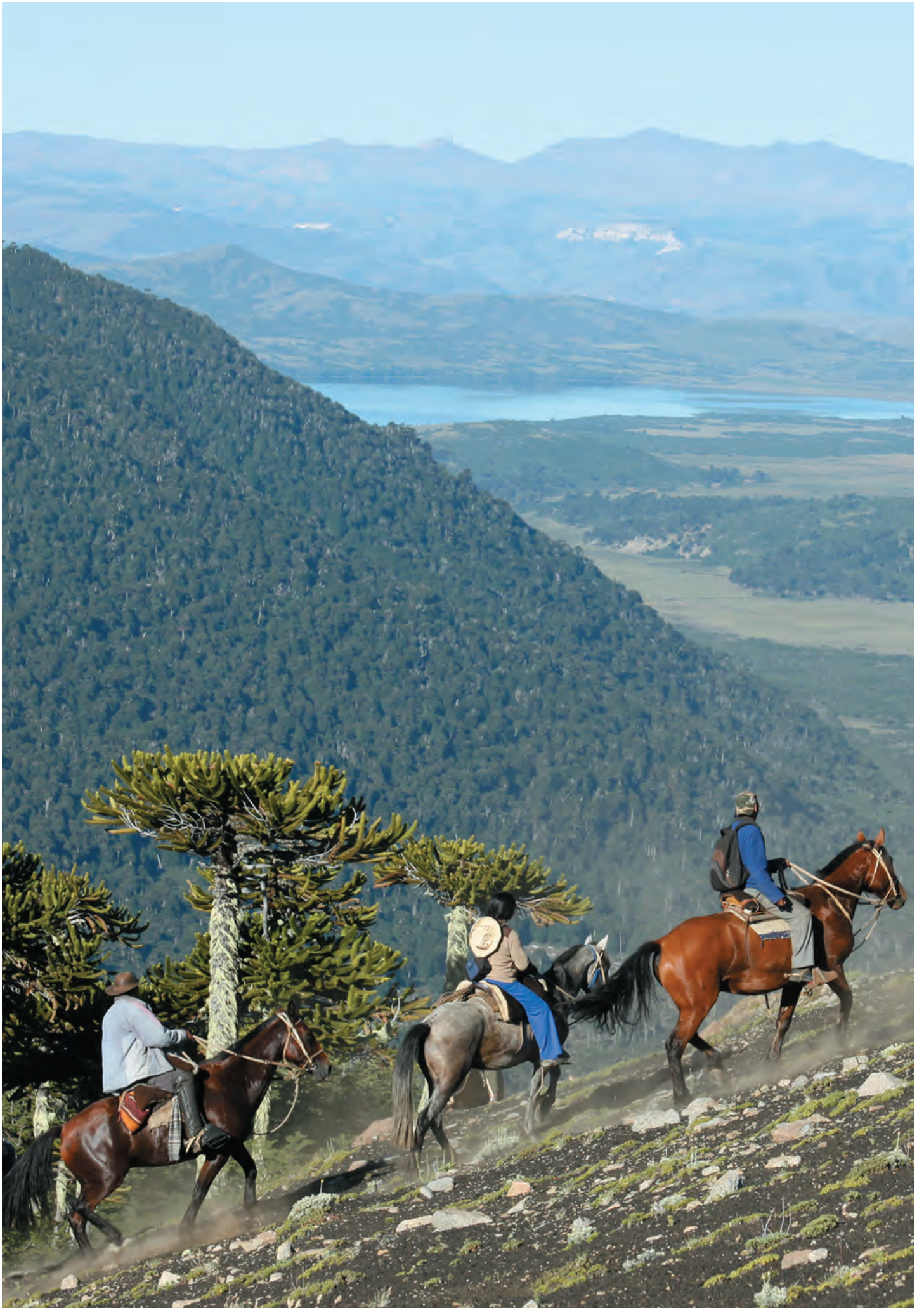
4.2.4. Desarrollo de la Comunicación para comprometer, fidelizar y retener socios

Bajo el nuevo esquema de WWF Chile, en donde se incorporará el área de Recaudación de fondos para pequeños donantes y licencia, el área de comunicaciones orientará y apoyará el desarrollo de campañas, mensajes y productos que permitan no sólo buscar nuevos socios⁴ y/o empresas donantes, sino que además mantenerlos a través del tiempo buscando su fidelización.

4.2.4. Developing Communications for Building Commitment, Loyalty and Donor Retention

Under the new WWF Chile scheme, which will introduce a Fundraising area for small donors and licenses, the communications area will guide and support the development of campaigns, messages and products which are not only aimed at looking for new members⁴ and/or donor companies but also at keeping them by building loyalty.

⁴ Son socios de WWF Chile aquellas personas naturales que se comprometan económicamente con la organización por un periodo de tiempo determinado y una cifra determinada y mensual. / WWF Chile partners are natural persons who have an economic commitment with the organization and donate a previously set monthly amount during a specific time period.



Territorio Indígena de Conservación de Quinquén, Lonquimay, Chile / Indigenous Conservation Territory of Quinquén, Lonquimay, Chile © WWF Chile - Nelson Martínez

5. RECAUDACIÓN DE FONDOS 5. FUNDRAISING

Si bien un amplio financiamiento no es garantía de que este será implementado en forma exitosa para el logro de los impactos de conservación, este debe ser planificado con precisión y es una parte central de la ejecución del plan.

Para determinar el presupuesto de este plan estratégico, se seleccionó una aproximación con base en diferentes fuentes de información:

- **Requerimientos de las diferentes áreas que componen este plan estratégico**

En un primer análisis los requerimientos del plan estratégico fueron numerosos, por lo que se procedió a realizar un ajuste de expectativas.

While substantive funding is not a guarantee for the successful achievement of conservation impacts, it is a core implementation element and requires detail planning.

To determine the budget of this Strategic Plan, the following estimate was prepared based on different sources of information:

- **Funding requirements of the different areas that make up this Strategic Plan**

A first analysis revealed that the Strategic Plan had multiple requirements. Subsequently, expectations were revised.

Figura 6: Análisis de gastos por área de trabajo deseada / Figure 6: Expenditure Analysis by Desired Area of Work

En / In US\$	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Conservación / Conservation	1.777.819	1.963.819	2.064.716	2.148.352	2.237.563	10.192.268
Comunicaciones / Communications	218.150	242.894	234.090	259.251	250.888	1.205.274
Recaudación de Fondos / Fundraising	170.395	202.117	246.585	270.080	303.576	1.192.752
Operaciones / Operations	281.643	275.018	289.460	304.769	320.996	1.471.886
Manejo basado en Resultados / Results-Based Management	318.700	320.017	324.593	133.499	137.432	1.234.241
TOTAL	2.766.707	3.003.864	3.159.444	3.115.951	3.250.455	15.296.421

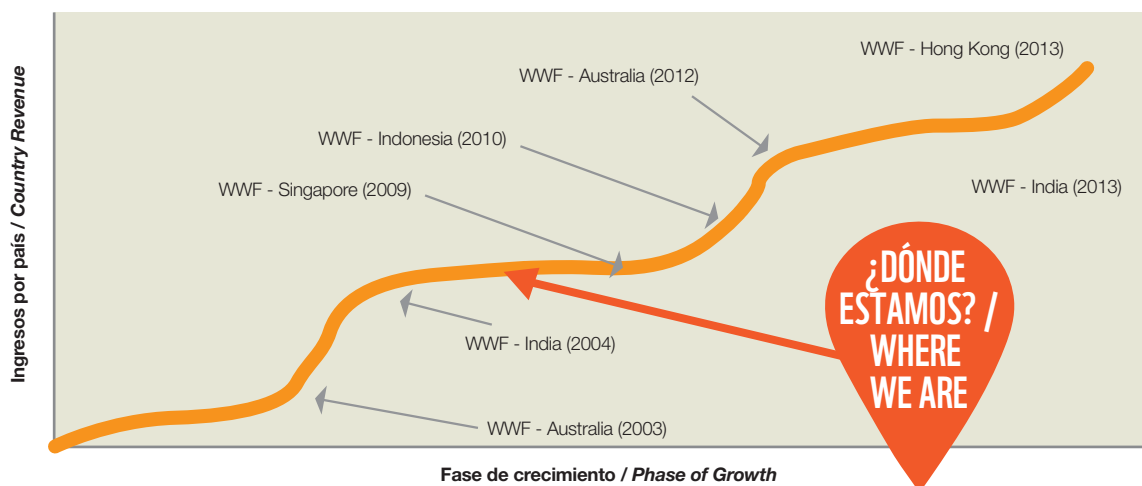
- **Experiencias de otras oficinas de la red de WWF**

Respecto de la experiencia internacional, un estudio desarrollado por representantes de la red WWF en Asia (Ver Figura 7), indica que el crecimiento de algunas oficinas de WWF tiene un comportamiento sigmoide. Esta información más otros estudios sustentan que no es esperable mantener el crecimiento de WWF Chile a iguales tasas, por lo que se cree que se está entrando en una etapa de aplanamiento en el crecimiento del ingreso, donde el foco es en la diversificación y en la recolección de fondos en Chile más que en el crecimiento del presupuesto.

- **Experiences of other Offices of the WWF Network**

A study prepared by WWF Network representatives in Asia (Figure 1), reveals a sigmoidal growth of some WWF offices. Based on this information and on other studies, growth in WWF Chile cannot be expected to keep similar rates. Hence, income growth is believed to be reaching a plateau, with a focus on diversification and fundraising in Chile more than on budget growth.

Figura 7: Crecimiento de oficinas de WWF en Asia / Figure 7: WWF Office Growth in Asia



Otras fuentes de información consideradas fueron: interés de nuestros actuales donantes y alternativas de financiamiento en Chile. En base a esta información WWF Chile ha decidido focalizar sus esfuerzos en las siguientes áreas:

- Red de WWF
- Gobierno: Financiamiento de proyectos y alianzas con agencias de gobierno
- Empresas: considerados “Partnerships”
- Licencias
- Donantes individuales

5.1. Objetivo estratégico de Recaudación de Fondos

Al 2020, WWF Chile consolida mecanismos eficientes, transparentes y exitosos para la recaudación de fondos diversos provenientes de donantes en Chile y de la red de WWF, alcanzando un crecimiento promedio anual de un 6% del presupuesto de la oficina, equivalente a un presupuesto de US\$ 2,400,000 (ver capítulo 8).

5.2. Estrategias para la Recaudación de Fondos

Actualmente el esquema de financiamiento de WWF Chile se sustenta en muchos y diversos donantes, que invierten en proyectos por montos no muy excesivos (US\$10.000 hasta US\$150.000 por año). Este esquema fue adoptado después del año 2008, momento en el cual se perdieron parcialmente los mayores donantes, dejando a la organización en un estado vulnerable, al mantener solo un gran donante. No obstante, la desventaja de contar con muchos donantes es el aumento de costos administrativos. En este sentido, la meta es mantener el formato de varios donantes, aunque con un proyecto integrado de gran monto y largo plazo (US\$ 1.000.000 por año para 3 a 5 años) durante la duración de este plan estratégico. Dentro de las alternativas vislumbradas hasta hoy pueden ser un proyecto del Fondo Mundial de Medio Ambiente, (conocido como GEF por su sigla en español), junto a otras oficinas de la región, acuerdos con agencias gubernamentales (GAA) ampliando alguna de las alternativas exploradas hasta hoy, o una gran Fundación con desarrollo conjunto con la red de WWF.

Se espera que la red de WWF continúe siendo un donante significativo para el año 2020, al menos manteniendo el aporte actual a la oficina. Este es un escenario realista dado que a través del proceso de consulta “Critical Contributions” se han establecido los intereses de la red y estos han sido incorporados en este Plan. Asimismo, se espera que la red apoye el financiamiento de esta estrategia bajo el concepto “New Funding Model”, es decir una colaboración con donantes sobre la base de estrategias de largo plazo acordadas, que maximicen los impactos de conservación desde una mirada integrada de programas, en vez de múltiples proyectos de corto plazo.

WWF Chile considera que para asegurar la sustentabilidad financiera de la oficina en el largo plazo y lograr una validez local, deberá contar con donantes nacionales. En consideración a tres tipos de escenarios como posibles para una oficina la recolección de fondos ⁵, se considera que WW Chile se encuentra en un Escenario II, dado que ya cuenta con la capacidad de levantar fondos de fuentes diversas, incluido donantes individuales, quienes entregan fondos en forma mensual y que, por tanto, la meta al 2018 sería lograr que WWF pueda entrar al Escenario III. (Ver Figura 8).

Other sources of information considered were: Interests of current donors and funding options in Chile. Based on this information, WWF Chile decided to focus its efforts on the following areas:

- WWF Network
- Government: Project funding and alliance with government agencies
- Companies: considered “partnerships”
- Licenses
- Individual donors

5.1. Strategic Goal for the Fundraising Area

By 2020, WWF Chile is expected to consolidate efficient, transparent and successful fundraising mechanisms from several donors both in Chile and from the WWF Network, achieving an average annual growth of 6% of the budget office, equivalent to a budget of US\$ 2,400,000 (see Chapter 8).

5.2. Fundraising Strategies

Currently, WWF Chile's resources come from multiple and diverse donors, who invest in projects with relatively low amounts (US\$10.000 up to 150.000 per year). This scheme was adopted after 2008, when major donors were partially lost, leaving the organization in a vulnerable situation with only one large donor. The disadvantages of having many donors are higher management costs. Hence, the goal is to keep the multiple donor scheme, but with an integrated large and long-term project (US\$1.000.000 per year for 3 to 5 years) during the effective term of this Strategic Plan. The options foreseen to date include a Global Environmental Facility (GEF) project, along with other regional offices; one Government Agency Agreement (GAA) extending some of the options explored to date; or a big Foundation developing a jointly project with WWF Network.

WWF Network is expected to continue to be a significant donor for year 2020, at least keeping the support currently provided to this office. This is a realistic scenario since through the consultation process called “Critical Contributions”, Network interests have been established and mainstreamed in this Plan. Likewise, the Network is expected to support the funding of this Strategy under the “New Funding Model” concept. In other words, donor cooperation is based on agreed upon long-term strategies that maximize conservation impacts from an integrated program approach, instead of through multiple short-term projects.

To ensure the office's long-term financial sustainability and achieve local validation, WWF Chile needs national donors. Considering three types of potential fundraising scenarios for an office ⁵, WW Chile is found to be in Scenario II. This is because it already has a capacity to raise funds from several sources, including individual donors, who provide resources on a monthly basis. Hence, the target for 2018 is to enter Scenario III (see Figure 8).

Figura 8: Ingresos esperados por parte de WWF Chile / Figure 8: WWF Chile expected income

	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Red de WWF /WWF Network	1.450.000	1.355.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	6.255.000
Gobierno de Chile /Chilean Government	200.000	240.000	288.000	345.600	414.720	1.488.320
Fundaciones y Agencias Internacionales / Foundations & GAAs International	50.000	60.000	72.000	86.400	103.680	372.080
Sector corporativo /Private Sector, Partnerships	-	-	100.000	120.000	144.000	364.000
Donantes Individuales / Individual Donors	60.000	126.000	218.400	330.120	469.770	1.204.290
Licencias / Licenses	25.000	148.400	157.304	166.742	176.747	789.193
Total	1.900.000	1.929.400	1.985.704	2.198.862	2.458.917	10.472.883

⁵ Escenario I: oficina que aún no recolecta fondos y deben legalmente lograr las autorizaciones para aceptar fondos antes de poder comenzar una estrategia de recolección de fondos. Escenario II: las oficinas pueden ingresar fondos por diferentes vías, pero aun no en grandes volúmenes y no saben cómo se comportará el mercado. Por lo que deberá probar diferentes alternativas Escenario III: las oficinas ya saben cómo se comporta el mercado, llevan años recolectando fondos y pueden realizar estrategias con un rol claro. Estudio propio de WWF Chile / Scenario I: An office who still does not raise funds and needs legal clearance to accept resources before launching a fundraising strategy. Scenario II: The office can accept funds from different sources, but not in large volumes, and is still not familiarized with market behavior. Therefore, it must pilot different options. Scenario III: The office knows what the market behavior is, has raised funds for many years and can implement strategies with a clear role. WWF Chile's own study.

6. OPERACIONES

Las operaciones son fundamentales para asegurar la correcta administración y ejecución de los recursos que recibe WWF Chile para el desarrollo de sus programas y proyectos. Su interrelación con las otras áreas de WWF es primordial para lograr los resultados de conservación esperados.

6.1. Objetivos estratégicos.

Para el área de operaciones se han definido 3 objetivos estratégicos:

- Al 2020, WWF Chile tiene un manejo financiero y contable con sólidas bases financieras establecidas.
- Al 2020, WWF Chile brinda servicios de logística y tecnologías de información y comunicación (TICs) de manera eficiente y efectiva, y establece contratos que cumplen las expectativas de sus partes interesadas.
- Al 2020, las capacidades de recursos humanos están establecidas para asegurar que WWF Chile atraiga y retenga efectivamente las capacidades críticas necesarias para lograr impactos en la conservación.

6.2. Estrategias de Operaciones

El pilar de operaciones estableció por cada objetivo general una estrategia. Estas son:

6.2.1. Manejo financiero y contable sólido

En los últimos años WWF Chile ha tenido un crecimiento sostenible en su financiamiento, desde los US\$0,3 millones en el AF2002 a los US\$ 1,8 millones del AF2015. Se estima que las proyecciones de aumento de presupuesto para el periodo 2016-2020 alcanzarán en promedio un 6% en forma anual, estando este crecimiento explicado principalmente por la apertura del área de Recaudación de fondos.

6. OPERATIONS

Operations are critical to ensure the correct management and execution of resources collected by WWF Chile to develop its programs and projects. Interaction with other WWF areas is fundamental to achieve expected conservation outcomes.

6.1. Strategic goals of the Operations area

Three main goals have been designed for the Operations area:

- By 2020, WWF Chile has an efficient and effective finance and accounting management and solid financial basis established.
- By 2020, efficient and effective logistics, information and communications technology (ICT) and agreements has been established that meet stakeholder expectation.
- By 2020, HR capabilities are established that ensure WWF Chile to effectively attract and retain the critical capacities needed to deliver conservation impact.

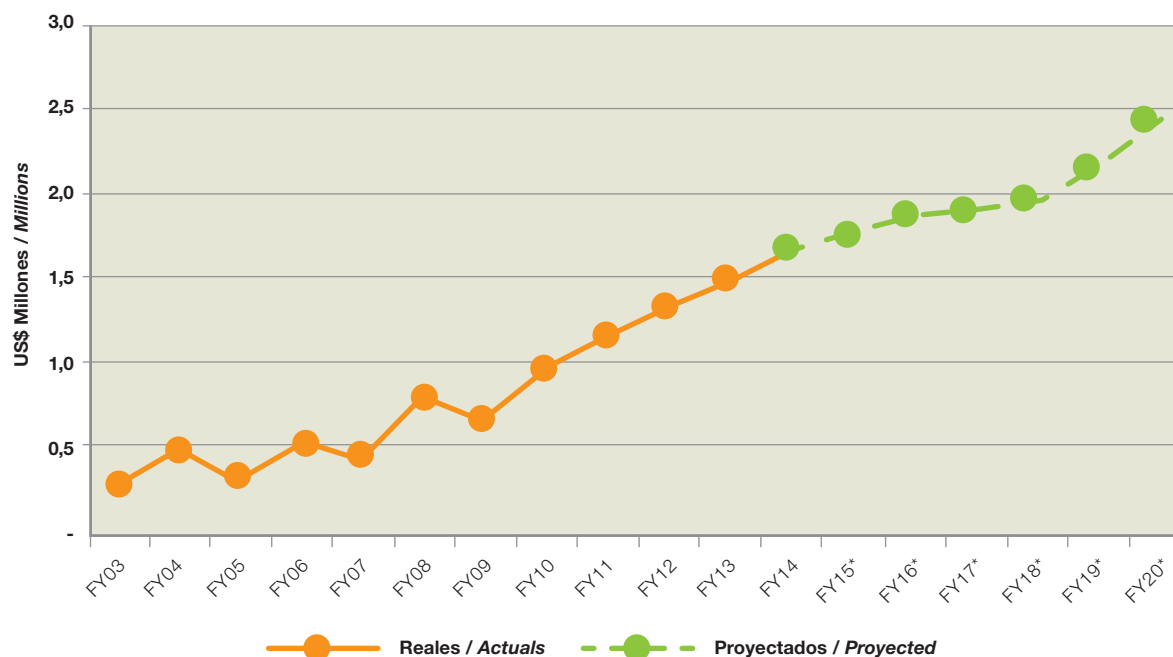
6.2. Operations Strategies

The Operations area has defined specific goals for each strategy.

6.2.1. Solid financial and accounting management

In the past years, WWF Chile's funding has grown sustainably, from US\$0.3 million in FY2002 to US\$1.8 million in FY2015. Budget growth projections for the 2016-2020 period are estimated to reach an annual average of 6%, with growth mainly explained by the opening of the Fundraising area.

Figura 9: Gastos Históricos AF03-14 y Proyección de Incremento de Gastos AF15-20 en millones de dólares / Figure 9: Historical Expenditures FY03-14 and Expenditure Increase Projections FY15-20 in US\$ millions



*Proyección de gastos / Expenditure Projection

6.2.2. Eficiencia en la administración y prestación de servicios

El área de servicios y administración continuará siendo fortalecida, con el fin de brindar un servicio más eficiente y efectivo, al equipo de WWF Chile, así como colaboradores externos. Para ello, se revisarán constantemente los procesos, para buscar la forma más armónica de operacionalizarlo.

6.2.2. Efficiency on Operational and Services Management

The services and administration area will continue to be strengthened in order to improve service effectiveness and efficiency for the WWF Chile's team and for external collaborators. This means constantly reviewing processes in order to seek operational consistency.

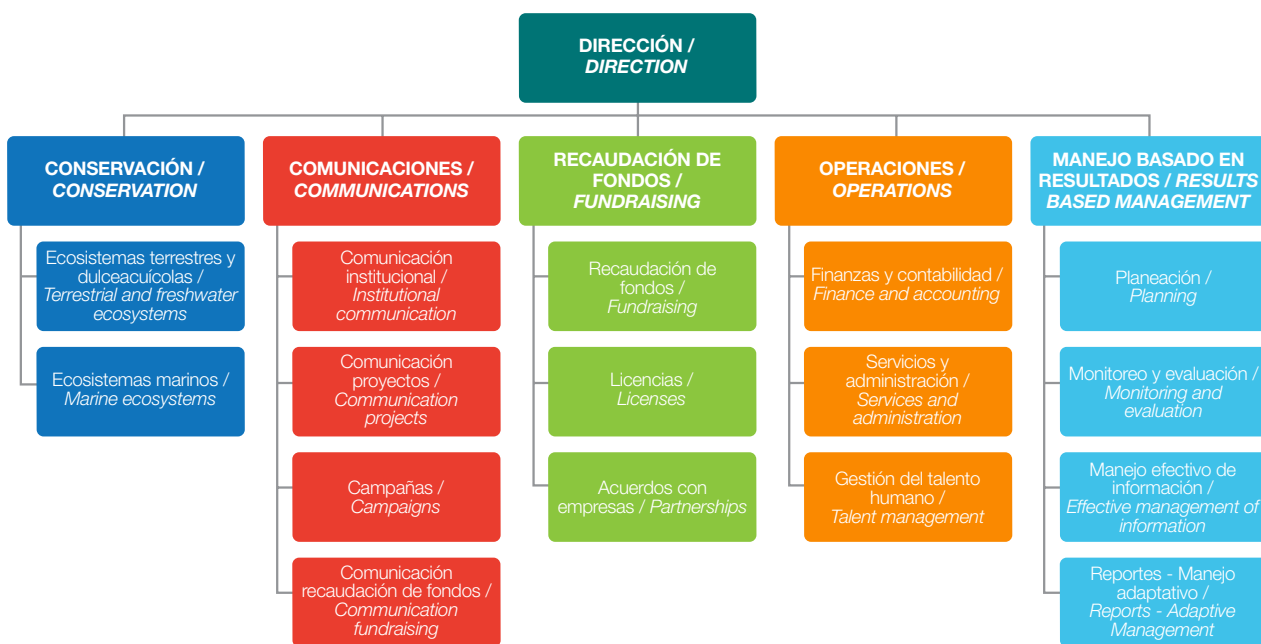
6.2.3. Fortalecimiento de la gestión del Talento Humano

Desde sus inicios la oficina de Chile ha enfrentado el desafío de la Gestión del Talento Humano con recursos propios más el apoyo de WWF US y siempre de la mano con los valores núcleos de la organización: Resultado, Integridad y Respeto. Junto con el ejercicio de desarrollar el primer plan estratégico integrado con todas las áreas organizacionales que componen WWF Chile, se ha iniciado el proceso de gestionar el talento humano a través de la integración de capacidades internas y externas. Así el principal objetivo al 2020 es potenciar los talentos requeridos para hacer frente a los desafíos del actual plan estratégico.

6.2.3. Strengthening Talent Management

From the outset, WWF Chile's office has faced talent management challenge with its own resources and the support of WWF US, always following the core values of the organization: Results, Integrity and Respect. In addition to developing the first integrated Strategic Plan of all the organizational areas that compose WWF Chile, the talent management process was launched by integrating internal and external capacities. Thus, the main goal for 2020 is to enhance the talents required to face the challenges of the current Strategic Plan.

Figura 10: Organigrama funcional / Figure 10: Functional Flow Chart



*En coordinación con Conservación / In coordination with Conservation

Este fortalecimiento irá de la mano con los planes de carrera de los miembros del equipo de WWF y con la nueva cultura que se quiere impulsar, en armonía con un plan de desarrollo organizacional.

This action will go hand in hand with the career development of WWF team and the new culture being promoted, consistent with the new organizational development plan.

Una nueva Cultura: WWF Chile partió como una oficina de proyecto de WWF US y se ha ido transformando en una oficina cada vez más relevante tanto en Chile como en la red. Esto significa que lo que funcionó en el pasado no necesariamente servirá para lograr los impactos en el año 2020. En base de un diagnóstico realizado se ha estimado que debe realizarse un cambio cultural que integrará las siguientes áreas: liderazgo con el ejemplo; capacitaciones y entrenamientos; gestión del desempeño; comunicaciones internas; ajuste en la estructura; inducción a nuevos colaboradores.

A New Culture: WWF Chile began as a WWF US project office and has become an increasingly relevant office both in Chile and within the Network. This means that what worked in the past will not necessarily be useful to achieve impacts by 2020. A diagnostic performed revealed the need for a cultural change that shall encompass the following areas: leading by the example; training and coaching; performance management; internal communications; structure adjustments; and briefing new collaborators.



Caleta de pescadores en Cocholhue, Región del Bio Bio / Fishing village in Cocholhue, Bio Bio Region © WWF Chile - Miridith Kohut

7. MANEJO BASADO EN RESULTADOS

Los esfuerzos para demostrar resultados e impactos positivos hacia la conservación de la biodiversidad en Chile por parte de WWF, se han sustentado en un ejercicio sistemático y riguroso de planeación, seguimiento, monitoreo y reporte, el cual nos ha permitido definir con anticipación nuestras expectativas reales de acción para la conservación del Sur de Chile así como los impactos esperados frente a la reversión de prácticas extractivas y de desarrollo no sustentables.

En 2011, WWF Chile elaboró por primera vez instrumentos claros de planeación y monitoreo de su programa de conservación. Los planes estratégicos de la Ecorregión Valdiviana y la Ecorregión Marina Chiloense se constituyeron en un referente institucional de los objetivos y estrategias de WWF para abordar las principales amenazas y factores subyacentes identificados en el Sur de Chile. De manera paralela, WWF Chile ha reportado periódicamente información primordialmente financiera y administrativa, como parte de un proceso de transparencia institucional con el país y con la Red Global WWF⁶.

A través del Manejo Basado en Resultados (Results-Based Management - RBM), WWF promoverá una cultura organizacional donde cada programa y proyecto contribuirá al logro de resultados e impactos claros basados en la mejor evidencia científica disponible y en la generación de lecciones aprendidas que conlleven a la optimización de nuestro accionar en el mediano y largo plazo.

Este pilar por tanto se fundamenta en los cuatro elementos principales del Manejo Basado en Resultados:

- El uso de estándares para la planificación, gestión y monitoreo de programas y proyectos.
- El fortalecimiento de un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Reporte alineado con los lineamientos de la red WWF.
- La adopción de tecnologías y plataformas para el procesamiento, análisis y divulgación de información.
- La generación y adopción de lecciones aprendidas para el manejo adaptativo.

Por tanto, a través del Plan Estratégico (2015 - 2020), WWF Chile fortalece un área independiente y transversal, con objetivos y estrategias definidas para fortalecer la capacidad de la oficina en el Manejo Basado en Resultados

7.1. Objetivo estratégico para el Manejo Basado en Resultados

Para el 2020 y a través de la adopción de la filosofía del Manejo Basado en Resultados, WWF Chile fortalece su capacidad de tomar decisiones estratégicas a través del diseño de proyectos robustos y coherentes con las prioridades nacionales y de la red WWF y el monitoreo sistemático tanto del desempeño de la oficina, como de los impactos esperados de conservación.

7. RESULTS-BASED MANAGEMENT

Efforts to show positive results and impacts in terms of biodiversity conservation in Chile by WWF have been supported by regular and solid planning, follow-up, monitoring and reporting actions, which help define early on actual conservation expectations in Southern Chile, as well as expected impacts facing the reversal of extractive and unsustainable development practices.

In 2011 and for the first time, WWF Chile prepared clear planning and monitoring tools for its conservation program. The strategic plans of the Valdivian Ecoregion and the Chiloense Marine Ecoregion became a corporate benchmark of WWF's goals and strategies addressing the main threats and underlying factors identified in Southern Chile. Simultaneously, WWF Chile has regularly reported basically financial and administrative information as part of a corporate accountability process with the country and with the Global WWF Network⁶.

Through Results-Based Management (RBM), WWF shall promote an organizational culture where each project and program will help achieve clear results and impacts –based on the best available scientific evidence and lessons learned– and resulting in the optimization of mid and long-term actions.

Therefore, this pillar is based on the four main elements of RBM:

- *Using planning, management and monitoring standards for programs and projects.*
- *Strengthening a monitoring, evaluation and reporting system aligned with WWF Network guidelines.*
- *Adopting technologies and platforms for information and data processing, analysis and dissemination.*
- *Developing and adopting lessons learned for adaptive management.*

Therefore, the Strategic Plan (2015 - 2020) will help WWF Chile strengthen an independent and cross-cutting area with goals and strategies defined to build the office's RBM capacity.

7.1. Strategic Goal of the Results Based Management Area

By 2020, WWF Chile builds its strategic decision-making capacity through the design of solid and consistent projects with national and WWF Network priorities and the regular monitoring of office performance and expected conservation impacts.

⁶ Worldwide Overview Report requerido por WWF Internacional. / Worldwide Overview Report required by WWF International.

7.2. Estrategias para el Manejo Basado en Resultados

7.2.1. Fortalecimiento de capacidades en el Manejo Basado en Resultados:

Se requerirá fortalecer mucho más las capacidades de la oficina en el pool de herramientas necesarias para promover el enfoque del Manejo Basado en Resultados, de manera que se cubra, no solamente las necesidades de planeación y medición de impactos de conservación, sino la evaluación del desempeño operacional de la oficina para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La proyección de la experiencia de la organización y el intercambio de lecciones aprendidas con pares de otras oficinas de la red y organizaciones socias en el uso de herramientas del Manejo Basado en Resultados, deben constituirse en una prioridad con el fin de compartir y promover una comunidad de buenas prácticas en planeación, monitoreo y manejo adaptativo en Latinoamérica. Una instancia adicional implicará mantener la participación de WWF Chile en espacios de diálogo dentro de la red WWF, como la red de Coaches de Conservación de WWF y el grupo Results Based Management de WWF Internacional.

7.2.2. Diseño e implementación del sistema de evaluación de la gestión de WWF Chile:

Se hace necesario diseñar y validar una herramienta que permita evaluar la articulación entre programas para el logro de la misión y visión y el nivel de eficiencia frente al uso de los recursos disponibles para la implementación del Plan Estratégico.

A través de esta estrategia se plantea por tanto el desarrollo de una herramienta para la evaluación del desempeño de los pilares (i.e. scorecard), que permita responder a preguntas sobre coherencia en objetivos, uso eficiente de recursos y coordinación operativa entre pilares para el desarrollo de los objetivos y metas del Plan Estratégico.

7.2.3. Fortalecimiento del monitoreo participativo de resultados e impactos de conservación:

Será necesario fortalecer un sistema integrado de monitoreo de resultados y evaluación de impactos, de manera que sea claro establecer la línea base completa del actual programa de conservación y hacer seguimiento tanto a sus metas y objetivos estratégicos.

Dicho sistema estará constituido por indicadores ambientales y sociales de estado, presión y respuesta, así como metodologías claras y herramientas para la sistematización y procesamiento de datos e información obtenida del monitoreo.

Tanto en su diseño como en su implementación será importante involucrar socios claves. La experiencia y aprendizajes de la implementación del sistema en Chile deberán ser compartidos en espacios de discusión regional y especialmente al interior del Grupo de Trabajo de la Red WWF – Commodities Impact Group (CIP).

7.2. RBM Strategies

7.2.1. Building RBM Capacities:

The office will need to improve its capacity building in the pool of required tools to promote RBM. This is required to address not only conservation impact planning and measurement needs but the office's operational performance evaluations to achieve proposed goals and targets.

Projecting corporate experience and exchanging lessons learned with peers in other Network offices and partner organizations in the use of RBM tools should become a priority in order to share and promote a Latin American community of practice in planning, monitoring and adaptive management. Additional efforts will be required for WWF Chile to continue participating in dialogues within the WWF Network, including the WWF Conservation Coaches Network and the Results Based Management Group of WWF International.

7.2.2. Design and Implementation of WWF Chile's Management Evaluation System:

There is a need to design and validate a tool that can assess inter-program links to achieve the mission and vision, and the efficiency in the use of available resources for the implementation of the Strategic Plan.

This strategy proposes a performance assessment tool for pillars (i.e., a scorecard), so as to inquire about goal consistency, efficient resource use and operational coordination among pillars for the development of the goals and objectives in the Strategic Plan.

7.2.3. Strengthening Participatory Monitoring of Conservation Results and Impacts:

An integrated impact results and assessment monitoring system needs to be strengthened so as to establish a comprehensive baseline of the current conservation program and to conduct the follow-up of its strategic goals and objectives.

This system will be made up by social and environmental status, pressure and response indicators, as well as by clear methodologies and tools for the systematic arrangement and processing of monitoring data and information.

Key stakeholders need to be incorporated both in its design and implementation. The implementation experience and lessons in Chile should be shared in regional discussion forums, particularly within the Working Group of the WWF Network – Commodities Impact Group (CIP).

7.2.4. Manejo efectivo de la información y optimización tecnológica como soporte a la toma de decisiones:

El mejoramiento de las capacidades actuales del laboratorio SIG y la evaluación de oportunidades tecnológicas y metodológicas para el manejo de información, se convierten en una prioridad para sustentar la toma de decisiones de la organización, basada en información técnica y científica, el desarrollo de políticas y el manejo adaptativo. Bajo esta estrategia también es vital potenciar el desarrollo de alianzas con el sector académico y de investigación nacional y global de manera que se promueva y fortalezca la base de información sobre la que WWF toma sus decisiones estratégicas. Este trabajo deberá hacerse de manera conjunta con el programa de Conservación, quienes ya cuentan con aliados estratégicos en la implementación de las estrategias aprobadas.

7.2.5. Documentación y divulgación de logros y lecciones aprendidas:

Esta estrategia apunta en primera instancia a fortalecer las capacidades de la organización en la generación de reportes como un instrumento para la reflexión y el manejo adaptativo de nuestros planes de trabajo. Por otra parte, se generará una metodología para la construcción participativa de aprendizajes que provean un análisis claro de las fortalezas y debilidades como elementos clave en el mejoramiento de decisiones estratégicas y el manejo adaptativo de estrategias. Otro punto clave consistirá en la divulgación e intercambio regular con socios y donantes de los resultados e impactos de la implementación estratégica, pero también del análisis de retos, fortalezas y lecciones aprendidas a lo largo de su ejecución. Para tal efecto, la articulación con el pilar de comunicaciones para divulgar oportunamente los resultados del monitoreo y las lecciones aprendidas será esencial.

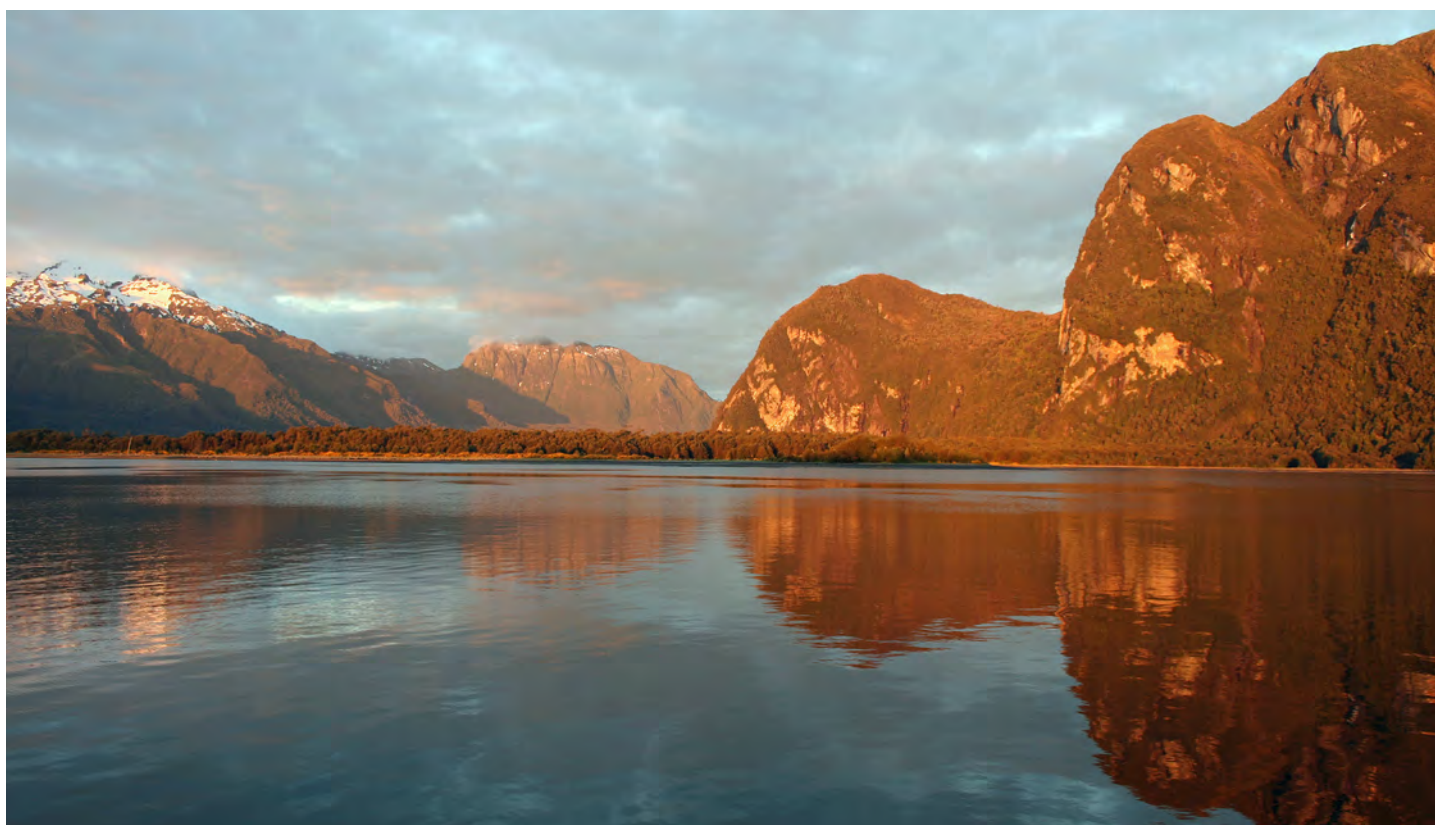
7.2.4. Effective Information Management and Technological Optimization to Support Decision-Making:

Building current GIS lab capacities and assessing technological and methodological information management opportunities are priorities to support corporate decision-making, based on technical and scientific information, policy development and adaptive management. Under this strategy, there is also a critical need to build alliances with the academia and national and international research centers so as to build and strengthen the information base upon which WWF makes strategic decisions. This is expected to be a joint effort with the Conservation program, which already has strategic partners in the implementation of the strategies approved.

7.2.5. Documentation and Dissemination of Achievements and Lessons Learned:

In the first place, this Strategy aims at building corporate reporting capacities as a tool for reflection and adaptive management of our work plans. Secondly, a participatory learning methodology will be developed which can provide a clear analysis of strengths and weaknesses as key elements in the improvement of strategic decisions and adaptive strategy management.

An additional key issue is the regular dissemination and exchange of results and impacts of the strategic implementation with partners and donors, by also the analysis of challenges, strengths and lessons learned during its execution. For this purpose, the link with the communications pillar to timely disseminate monitoring results and lessons learned will be crucial.



8. PLAN DE ACCIÓN

VISIÓN DE CONSERVACIÓN PARA CHILE

La biodiversidad en los paisajes terrestres y marinos prioritarios de Chile es conservada, asegurando la provisión de bienes y servicios que contribuyan al bienestar humano, y la huella ecológica de los principales sectores industriales de Chile se mantiene dentro de los límites de los ecosistemas mediante procesos de participación que promueven la equidad social.

OBJETIVOS AL 2050

- Al 2050, los ecosistemas marinos, forestales y dulceacuicolas prioritarios de Chile se encuentran saludables y resilientes, mantienen o recuperan su biodiversidad y productividad, provyendo servicios ecosistémicos críticos para el bienestar humano.
- Al 2050, la huella ecológica de la producción de materias primas claves en Chile se mantienen dentro de los límites de los ecosistemas en Chile y los recursos naturales se siguen distribuyen de manera equitativa.

ESTRATEGIAS / METAS AL 2020

SUBESTRATEGIAS

RESULTADOS ESPERADOS AL 2020

PROTECCIÓN Y RESTAURACIÓN DE PAISAJES BIODIVERSOS Y RESILIENTES

Al 2020, los paisajes priorizados por WWF Chile están bajo restauración y protección a través de un proceso sólido de planeación espacial, mecanismos de gobernanza con equidad social y sostenibilidad financiera.

- Conservación y restauración de paisajes prioritarios.
- Protección y monitoreo de especies prioritarias.
- Buena gobernanza para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad con equidad social.
- Financiamiento para la conservación.

BIODIVERSIDAD EN LOS BOSQUES TEMPLADOS VALDIVIANOS DEL SUR DE CHILE

- Existe una red representativa de áreas protegidas diseñada y bajo procesos de declaración formal y manejo efectivo en paisajes prioritarios de la Ecorregión Valdiviana.
- 10.000 ha de bosques se encuentran en proceso de restauración ecológica en paisajes prioritarios
- 100% de los hábitats críticos de aguadulce de cuencas prioritarias son identificados y cuentan con medidas de protección diseñadas

BIODIVERSIDAD EN EL MAR DE CHILE Y ÁREAS ADYACENTES

- Se ha establecido una red de áreas marinas protegidas que cubre al menos el 1.4 millones de ha de la Ecorregión Marina Chilense, que comprende hábitats críticos para la ballena azul y delfín chileno.
- Se ha establecido al menos una área protegida marina y/o regulaciones pesqueras para la protección la Cordillera Submarina de Nazca, Salas y Gómez.
- Las especies claves de cetáceos y aves marinas están bajo monitoreo En áreas marinas prioritarias de la Ecorregión Marina Chilense para evaluar la salud de las poblaciones, las tendencias, el estado de las amenazas y el impacto de las medidas de conservación.
- Los impactos de la contaminación acústica y química son reducidos en al menos 5 hábitats críticos de cetáceos prioritarios a través de la adopción de buenas prácticas de manejo por parte del sector privado bajo la regulación nacional e internacional.

GOBERNANZA Y EQUIDAD SOCIAL

- Existe un marco institucional y legislativo para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad así como de la producción forestal y pesquera responsable que incluye un enfoque de equidad social.
- Al menos un paisaje forestal y un paisaje marino prioritarios cuentan con sistemas de buena gobernanza que promueven la conservación efectiva y la equidad social.

FINANCIAMIENTO PARA LA CONSERVACIÓN

- Existen mecanismos financieros efectivos para la conservación de la biodiversidad marina, terrestre y de aguas continentales.
- Existen mecanismos financieros para la reducción de la deforestación y degradación de los bosques.

PRODUCCIÓN Y USO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES

Al 2020, al menos 75% de la producción de pulpa y papel, 15% de la producción de salmón y 100% de las pesquerías priorizadas por WWF Chile provienen de prácticas legales, socialmente responsables y que no amenazan los valores de conservación.

- Producción responsable de materias primas prioritarias
- Custodia del agua en cuencas prioritarias
- Buena gobernanza para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad con equidad social.
- Financiamiento público y privado para la producción responsable de materias primas prioritarias.

PLANTACIONES FORESTALES Y PRODUCCIÓN DE PULPA Y PAPEL

- 100.000 ha de Áreas de Alto Valor de Conservación son identificadas y con plan de manejo y monitoreo por empresas y pequeños propietarios de plantaciones certificadas FSC.
- 75% de las plantaciones forestales en Chile se encuentran certificadas FSC generando impactos ambientales y sociales positivos en la Ecoregión Valdiviana.
- Las 3 mayores empresas forestales de Chile manejan sus plantaciones con mejores prácticas basadas en el concepto de Plantaciones de Nueva Generación.
- Las dos mayores empresas chilenas productoras de pulpa y papel obtienen un puntaje aceptable en todas sus líneas de producción de acuerdo los estándares e indicadores de WWF desarrollados para la industria.

PRODUCCIÓN DE SALMON

- 15% del salmón producido en Chile está certificado ASC.
- 35% de las concesiones operativas salmoacuicolas adoptan buenas prácticas asociadas a la certificación ASC.
- 20% de la superficie de áreas marinas prioritarias son declaradas como Áreas de Alto Valor de Conservación y se encuentran bajo medidas de protección en Áreas de Manejo para la Acuicultura.

ESTRATEGIAS / METAS AL 2020	SUBESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS AL 2020
		<p>EXTRACCION PESQUERA</p> <ul style="list-style-type: none"> · 100% las pesquerías priorizadas cuentan con planes de manejo que incorporan prácticas ambientalmente amigables. · El gobierno, la industria y el sector artesanal adoptan medidas para minimizar la pesca INN (legal, no regulada y no reportada) y mejorar la trazabilidad de la pesca blanca. <p>AGUADULCE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Empresas clave de cuencas prioritarias establecen medidas para la gestión de recursos hídricos y la protección de valores de conservación de aguadulce. <p>BUENA GOBERNANZA Y EQUIDAD SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> · Los esquemas de certificación promovidos por WWF (FSC y ASC) tienen impactos positivos en los medios de vida de las comunidades locales e indígenas afectadas. <p>FINANCIAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existen incentivos financieros por parte del Estado para el manejo sustentable de plantaciones y los bosques nativos. · Al menos una entidad financiera en Chile está comprometida con la certificación ASC de salmón. <p>PROYECCION REGIONAL DE LA EXPERIENCIA DE CHILE EN MATERIAS PRIMAS PRIORITARIAS:</p> <p>Alianza de Pulpa y Papel para Suramérica</p> <ul style="list-style-type: none"> · 12 millones de ha (50%) de las plantaciones forestales ubicadas en sitios prioritarios de Sudamérica de WWF se encuentran certificadas FSC. · 1 millón de ha de Áreas de Alto Valor de Conservación pertenecientes a empresas forestales se encuentran identificados, manejados y monitoreados en sitios prioritarios de Sudamérica de WWF. · 350,000 ha de bosques naturales en proceso de restauración por parte de empresas forestales en sitios prioritarios de Sudamérica de WWF. · 60% de las mayores empresas de pulpa y papel con operaciones en Sudamérica reducen su huella ecológica a niveles aceptables de acuerdo a criterios de WWF internacional. <p>Alianza Cono Sur para las pesquerías</p> <ul style="list-style-type: none"> · Los países de la Alianza Cono Sur cuentan con esquemas robustos de manejo de las pesquerías priorizadas considerando RBM, EBM y procesos de decisión basados en criterios científicos y el principio precautorio. · Las pesquerías de pesca blanca y pelágica priorizadas por la Alianza Cono Sur cuentan con medidas legales y mecanismos regulatorios para asegurar la transparencia y trazabilidad de la cadena productiva, previniendo la pesca INN (legal, no regulada y no reportada). · Las pesquerías de pesca blanca y pelágica priorizadas por la Alianza Cono Sur se encuentran certificadas MSC o con planes de recuperación y conservación. · Existen incentivos financieros para la transición hacia pesquerías sustentables en los países de la Alianza Cono Sur (Chile, Argentina o Perú) y los aprendizajes son compartidos.
<p>CONSUMO RESPONSABLE Y TRANSFORMACIÓN DE MERCADOS</p> <p>Al 2020, los compradores claves incorporan políticas de compra responsable dentro de las cadenas de suministro de materias primas priorizadas por WWF Chile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Transformación de mercados de productos del mar. · Promoción del consumo responsable de productos del mar en Chile. 	<p>MERCADOS INTERNACIONALES Y CONSUMO RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Al menos un comprador clave en Chile incorpora políticas de compra responsable de pesquerías prioritarias. · Al menos 5 de los mayores compradores de Latinoamérica han incorporado una política de abastecimiento sostenible de sus productos del mar.

OBJETIVO INSTITUCIONAL DE WWF CHILE		
Al año 2020, WWF Chile es una organización líder, autónoma, integrada, confiable, un alto desempeño en Chile, con un fuerte foco en lograr impactos de conservación sobresalientes a través de una cultura basada en la innovación y el trabajo en equipo.		
ESTRATEGIA y OBJETIVO AL 2020	SUBESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS AL 2020
ENFOQUE DE TRABAJO CON EXTERNOS: COMUNICACIONES & IDENTIDAD CORPORATIVA, RECAUDACION DE FONDOS		
FORTALECIMIENTO DE LAS COMUNICACIONES E IDENTIDAD CORPORATIVA Al 2020, las comunicaciones de WWF Chile aceleran los impactos de conservación mediante el desarrollo de una marca más influyente, clara, y efectiva, con la cual se respalden los mensajes y se movilicen y atraigan a las audiencias objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> · Fortalecimiento de la comunicación institucional. · Fortalecimiento de la comunicación para la conservación. · Desarrollo de la comunicación para movilizar e involucrar actores claves: campañas. · Desarrollo de la comunicación para comprometer, fidelizar y retener donantes. 	<ul style="list-style-type: none"> · La marca de WWF es más fuerte y su nivel de conocimiento se ha incrementado a 60% y de familiaridad a 30%, con respecto a 2014. · 100% de las estrategias definidas en el Plan Estratégico han incorporado líneas de trabajo en comunicación dentro de sus cadenas de resultados que están bajo implementación. · Al menos cinco campañas han sido desarrolladas en apoyo a estrategias de conservación, donde al menos una de ellas tenga un nivel de reconocimiento de 50% y de participación de la sociedad chilena del 25%, con respecto a 2010. · La sociedad incrementa hasta un 30% su voluntad de apoyar a WWF en Chile con respecto a 2014.
INCREMENTO DE CAPACIDADES EN RECAUDACION DE FONDOS Al 2020, WWF Chile consolida mecanismos eficientes, transparentes y exitosos para la recaudación de fondos provenientes de diversos donantes en Chile y en la red WWF, logrando un crecimiento promedio de 6% del presupuesto anual de la oficina, equivalente a US\$ 2.400.000.	<ul style="list-style-type: none"> · Red de WWF. · Gobiernos de Chile. · GAA Internacional/ Fundaciones. · Partnerships (Chile). · Socios. · Licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile mantiene al menos 50% de las donaciones provenientes de la red WWF (US\$1.000.000) y 17% de fondos de gobierno. · WWF Chile tiene una gran donación proveniente de fundaciones internacionales o agencias de gobierno. · WWF suscribe alianzas por una cantidad total de US\$100.000 por año. · WWF Chile tiene 10.000 donantes individuales que contribuyen con la organización por un valor de US\$ 450.000. · WWF Chile recibe US\$170,000 equivalente al 7% de su presupuesto derivado de acuerdos de licenciamiento.
ENFOQUE DE TRABAJO INTERNO: FINANZAS & CONTABILIDAD, ADMINISTRACION & SERVICIOS, GESTIÓN DE TALENTOS Y MANEJO BASADO EN RESULTADOS		
MANEJO FINANCIERO Y CONTABLE SOLIDO Al 2020, WWF Chile tiene un manejo financiero y contable con sólidas bases financieras establecido.	<ul style="list-style-type: none"> · Estándares de transparencia y mejores prácticas. · Sistema eficiente de planeación financiera y operativa. · Sistema Contable y Administrativo Eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile es líder en transparencia y rendición de cuentas dentro del sector de organizaciones sin ánimo de lucro a nivel nacional. · WWF Chile cuenta con un sistema para la sostenibilidad financiera de acuerdo al plan estratégico. · WWF Chile tiene un Sistema de administración, manejo y contabilidad eficiente, integrado, flexible y adaptivo. · WWF Chile cumple de manera efectiva los requerimientos mayores de las auditorías internas de la organización.

ESTRATEGIA y OBJETIVO AL 2020	SUBESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS AL 2020
<p>EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</p> <p>Al 2020, WWF Chile brinda servicios de logística y tecnologías de información y comunicación (TIC) de manera eficiente y efectiva, y establece contratos que cumplen las expectativas de sus partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Adoptando un enfoque de "Green office". · Sistema de logística y adquisiciones eficiente. · Mejoramiento de procesos y herramientas administrativas. · Sistema seguro y oportuno de TIC. · Sistema eficiente de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Las oficinas de WWF Chile cumplen sus requerimientos laborales bajo parámetros de "Green Office". · WWF Chile tiene un Sistema eficiente de adquisiciones y logística que oportunamente responde a los requerimientos individuales y de la organización. · WWF Chile mejora los procesos y herramientas administrativas en respuesta a las áreas de la oficina y los requerimientos de los proyectos. · WWF Chile tiene un Sistema de TIC oportuno, eficiente y seguro. · WWF Chile tiene un Sistema eficiente y transparente de contratos que oportunamente responde a los usuarios internos y externos.
<p>FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>Al 2020, las capacidades de recursos humanos están establecidas para asegurar que WWF Chile atraiga y retenga efectivamente las capacidades críticas necesarias para lograr impactos en la conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mejoramiento del proceso de reclutamiento. · Promoción del talento a través de planes de Carrera. · Desarrollo & Reconocimiento. · Mejoramiento del sistema de seguridad ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile es una organización de interés de postulantes calificados. · WWF Chile es una organización que promueve y genera talentos dentro de su equipo. · WWF Chile es una organización que desarrolla y da apoyo a los talentos de su equipo a través del reconocimiento. · WWF Chile tiene un Sistema de seguridad ocupacional bajo implementación y alineado con la red WWF.
<p>FORTALECIMIENTO DEL MANEJO BASADO EN RESULTADOS</p> <p>Al 2020, WWF Chile fortalece sus capacidades para tomar decisiones estratégicas a través del diseño consistente y robusto de proyectos de conservación alineados con las necesidades y prioridades nacionales y de la red WWF, así como del monitoreo sistemático del desempeño de la oficina y de sus impactos de conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Fortalecimiento de capacidades para mejorar prácticas en planeación y monitoreo. · Evaluación del desempeño de la oficina para determinar eficiencia e integralidad de los pilares del trabajo del Plan Estratégico. · Fortalecimiento del monitoreo y evaluación de resultados e impactos de conservación. · Manejo efectivo de tecnologías e información como apoyo al proceso de toma de decisiones. · Compartiendo logros y lecciones aprendidas del trabajo en WWF Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile es un líder nacional y regional en la implementación de los principios y herramientas para el Manejo Basado en Resultados. · 100% de las estrategias definidas en el Plan Estratégico han sido elaboradas según los estándares de WWF (teoría del cambio, plan de acción y monitoreo) y están bajo revisión y actualización periódica. · WWF Chile cuenta con una herramienta para evaluar la eficiencia, coherencia estratégica y coordinación operativa entre áreas de trabajo, coordinado con la red WWF. · Los impactos ambientales y sociales derivados de la adopción de esquemas de certificación (ASC y FSC) están siendo monitoreados. · Al menos 80% de los objetos de conservación y amenazas del Plan Estratégico son periódicamente monitoreados. · WWF Chile tiene un Sistema efectivo de recolección, sistematización, procesamiento de datos y de almacenamiento de información dura y espacial a través de tecnologías de punta, como insumo para fortalecer el proceso de toma de decisiones. · WWF Chile está implementando un Sistema coherente y simplificado de reporte, como un mecanismo de transparencia institucional. · WWF Chile fortalece sus habilidades en la sistematización de lecciones aprendidas como insumo principal para el manejo adaptativo de su plan estratégico.

8. ACTION PLAN

CONSERVATION VISION FOR CHILE

Biodiversity on priority terrestrial and marine landscapes of Chile is protected and their ecosystems services are secured to contribute to human welfare, and the ecological footprint of priority industries of Chile is maintained within the limits of ecosystems through participatory processes that promote social equity.

2050 GOALS

- By 2050, marine, freshwater and forest priority ecosystems of Chile are healthy and resilient, maintain or recover their biodiversity and productivity, providing critical ecosystem services for human well-being.
- By 2050, the ecological footprint of the key commodities production in Chile remains within the limits of ecosystems in Chile and natural resources are equitably distributed.

STRATEGIES & 2020 STRATEGIC OBJECTIVES

SUB-STRATEGIES

2020 DESIRED OUTCOMES

PROTECTION AND RESTORATION OF BIODIVERSE AND RESILIENT ECOSYSTEMS

By 2020, the landscapes prioritized by WWF Chile are under restoration and protection through a robust process of spatial planning, governance mechanisms with social equity and financial sustainability.

- Conservation and restoration of priority landscapes.
- Protecting an monitoring flag species.
- Good governance for conservation and sustainable use with social equity.
- Financing for conservation.

BIODIVERSITY OF THE VALDIVIAN TEMPERATE RAINFOREST (SOUTHERN CHILE)

- A representative network of protected areas is designed and under formal designation and effective management processes in priority landscapes of the Valdivian Ecoregion.
- 10,000 ha of native forest converted to forest plantations are under ecological restoration.
- 100% of freshwater critical habitats on priority watersheds are identified and protection measurements have been designed.

BIODIVERSITY OF THE SEA OF CHILE AND ADJACENT AREAS

- A network of marine protected areas covering at least 1,4 MM ha of the Chiloense Marine Ecoregion has been established, comprising critical habitats of blue whales and Chilean dolphins.
- At least one marine protected area and/or fisheries regulations have been established to protect the Nazca, Salas y Gómez Submarine Ridge.
- Key species of cetaceans and seabirds are being monitored in priority marine areas of the Chiloense Marine Ecoregion to assess populations' health and trends, threats status and impacts of conservation measures.
- The acoustic and chemical pollution impacts are reduced in at least five critical habitats of cetaceans through best management practices (BMPs) adopted by industry sector under national and international regulations.

GOVERNANCE AND SOCIAL EQUITY

- The institutional and legislative framework on biodiversity conservation and sustainable use as well as responsible forest and fisheries production are on place, including a social equity approach.
- At least one forest and marine priority landscapes have good governance systems that promote effective conservation and social equity.

FINANCING FOR CONSERVATION

- There are effective financial mechanisms for the conservation of marine, terrestrial and freshwater biodiversity.
- There are financial mechanisms for reducing deforestation and forest degradation.

SUSTAINABLE AND EFFICIENT PRODUCTION OF NATURAL RESOURCES

By 2020, at least 75% of the pulp and paper production, 15% of salmon farming and 100% of prioritized fisheries by WWF Chile come from legal and socially responsible practices that not threaten the conservation values.

- Responsible production of key commodities
- Water stewardship on priority basins.
- Good governance for conservation and sustainable use with social equity.
- Public and private financing for the responsible production of key commodities.

FOREST PLANTATIONS AND PULP AND PAPER MANUFACTURING

- 100,000 ha of High Conservation Value Areas (HCVs) are identified, effectively managed and monitored by private sector.
- 75% of forest plantations in Chile are FSC certified causing positive environmental and social impacts on the Valdivian Ecoregion.
- Three of the largest forest companies in Chile manage their plantations based on the concept of New Generation Plantations.
- Two Chilean P&P companies obtain an acceptable score in their production lines according to EPCI WWF paper and other tools.

SALMON PRODUCTION

- 15% of salmon production in the Southern Chile is ASC certified.
- 35% of the operational salmon concessions adopt best practices associated with the ASC certification.
- 20% of priority marine areas are declared as HCVs and protection measures are being implemented on Aquaculture Based Management Areas.

STRATEGIES & 2020 STRATEGIC OBJECTIVES	SUB-STRATEGIES	2020 DESIRED OUTCOMES
		<p>FISHERIES EXTRACTION</p> <ul style="list-style-type: none"> · 100% of priority fisheries have management plans with environmentally best practices. · The government, industry and artisanal fisheries adopt measures to minimize IUU fishing and enhance white fish traceability. <p>FRESHWATER</p> <ul style="list-style-type: none"> · Key companies on priority watersheds adopt measures for water resources management and protection of freshwater conservation values. <p>GOVERNANCE AND SOCIAL EQUITY</p> <ul style="list-style-type: none"> · Certification systems promoted by WWF (FSC and ASC) have positive impacts on local communities and indigenous people' livelihoods. <p>FINANCIAL FLOWS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Financial incentives for the sustainable management of plantations and native forests are in place. · At least one financial institution in Chile is committed to the ASC salmon certification. <p>REGION SCALING UP OF CHILEAN EXPERIENCE ON KEY COMMODITIES:</p> <p>Pulp and Paper Alliance for South America</p> <ul style="list-style-type: none"> · 12 MM ha (50%) of the forest plantations area is FSC certified in WWF Priority Places and ecoregions in South America. · 1 MM ha of HCVs due to pulp production in WWF's Priority Places and ecoregions in South America is identified, effectively managed and monitored. · 350,000 ha of natural forest converted to plantations in WWF Priority Places are under restoration by forest companies. · 60% of the largest pulp and paper companies operating in South America reduce its ecological footprint to acceptable levels. <p>Southern Cone Alliance</p> <ul style="list-style-type: none"> · Southern Cone Alliance parties have robust management schemes of prioritized fisheries, considering RBM, EBM approaches, science-based decision making process and the precautionary principle. · White and forage priority fisheries on Southern Cone Alliance have legal measures and regulatory mechanisms to ensure transparency and traceability of the production chain as mechanism to prevent IUU fishing. · White and forage priority fisheries on Southern Cone Alliance are MSC certified or they have conservation and recovery plans designed. · There are financial incentives to sustain the transition to sustainable fisheries in Southern Cone Alliance countries (Chile, Argentina o Peru) and lessons learned are shared.
<p>RESPONSIBLE CONSUMPTION AND MARKETS TRANSFORMATION</p> <p>By 2020, key retailers incorporate responsible purchasing policies in the supply chains of prioritized commodities by WWF Chile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Transforming seafood markets. · Promoting responsible consumption of seafood in Chile. 	<p>INTERNATIONAL MARKETS AND RESPONSIBLE CONSUMPTION</p> <ul style="list-style-type: none"> · At least one key national retailer incorporates a policy of responsible purchase of priority fisheries. · At least five top buyers from the LAC region have incorporated a sustainable sourcing policy for Chilean seafood products.

2020 WWF CHILE ORGANIZATION GOAL		
By 2020, WWF is a leading, autonomous, fully integrated, accountable, and high performance organization in Chile with a strong focus in delivering outstanding conservation impacts, through a culture based on innovation and teamwork.		
STRATEGIES & 2020 STRATEGIC OBJECTIVES	SUB-STRATEGIES	2020 DESIRED OUTCOMES (SUB-OBJECTIVES)
EXTERNAL FOCUSED: COMMUNICATIONS & BRANDING AND FUNDRAISING		
<p>STRENGTHENING COMMUNICATIONS AND BRANDING</p> <p>By 2020, WWF Chile communications accelerates the impacts of conservation by developing a more influential, clear and effective brand, with which lead change messages, and mobilize and engage their target audiences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Strengthening corporate communication. · Strengthening Communications for conservation. · Developing Communications to mobilize and engage. · Developing Communications to commit key stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Brand is stronger and their prompt awareness is increasing at 60% and familiarity at 30% since 2014. · 100% of strategies have incorporate a communication work stream within the results chains, which is under implementation. · At least five campaigns have been developed to support conservation strategies, where at least one of them has a prompt awareness at 50% and participation of Chilean society at 25% since 2010. · The Chilean society increases by 30% its willingness to support WWF since 2014.
<p>INCREASING FUNDRAISING CAPACITIES</p> <p>By 2020, WWF Chile consolidates efficient, transparent and successful mechanisms for raising funds from various donors in Chile and the WWF network, reaching a growth of 6% of the annual budget of the office, equivalent to 2,400,000 USD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Network fundraising. · Chilean government funds. · International GAA / Funds. · Partnerships in Chile. · Licencing. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile maintains at least 50% of Budget from the WWF Network (US\$1.000.000) y 17% from government funds. · WWF has a big donor from International GAA / foundations. · WWF alliances subscribe for a total amount of \$ 100,000 per year. · WWF Chile has 10,000 individual donors who contribute to the organization by the amount of US \$ 450,000. · WWF received US\$170,000 equivalent to 7% of its budget derived from licensing agreements.
INTERNAL FOCUSED: FINANCES & ACCOUNTING, ADMINISTRATION & SERVICES, TALENT MANAGEMENT AND RESULTS BASED MANAGEMENT.		
<p>SOLID FINANCIAL AND ACCOUNTING MANAGEMENT</p> <p>By 2020, WWF Chile has an efficient and effective finance and accounting management and solid financial basis established</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Accountability and best practices standards. · Efficient system of annual financial planning and operations. · Efficient Accounting and Administrative system. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile is a leader on transparency and accountability in the NPO (non-profit organizations) sector at national level. · WWF Chile develops a system for the financial sustainability according to the Strategic plan. · WWF Chile has an efficient, integrated, flexible and adaptive system of management, accountability and administration. · WWF Chile effectively meet the major findings from internal audits of the organization.
<p>EFFICIENCY ON OPERATIONAL AND SERVICES MANAGEMENT</p> <p>By 2020, efficient and effective logistics, IT and agreements has been established that meet stakeholder expectation</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Adopting a Green office approach. · Efficient logistics and acquisition system. · Administrative tools and processes enhanced. · Timely and secure IT system. · Efficient agreements system. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile offices are fulfilling work requirements and accomplishing Green office parameters. · WWF Chile has an efficient logistics and acquisition system that timely responds to individual and organizational requirements. · WWF Chile enhances administrative tools and processes in response to the offices tasks and projects requirements. · WWF Chile has efficient, timely and secure IT system. · WWF Chile has efficient and transparent agreement system that timely responds to internal and external users.

STRATEGIES & 2020 STRATEGIC OBJECTIVES	SUB-STRATEGIES	2020 DESIRED OUTCOMES (SUB-OBJECTIVES)
<p>STRENGTHENING TALENT MANAGEMENT</p> <p>By 2020, HR capabilities are in place to ensure WWF Chile effectively attracts and retains critical capacities needed to deliver expected conservation impacts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Enhancement of the recruitment (Attract). · Promoting talent through career plans (Motivate). · Development & Recognition (Retain). · Enhancement of the occupational safety system. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile is an organization of interest to qualified applicants. · WWF Chile is an organization that motivating and builds talents in its team. · WWF Chile is an organization that development and support talents in its team trough of recognition. · WWF Chile has an occupational security system under implementation and aligned with the Network.
<p>RESULTS BASED MANAGEMENT (RBM)</p> <p>By 2020, WWF Chile strengthens its ability to make strategic decisions through the design of robust and consistent conservation projects aligned with national and WWF network priorities, as well as develops systematic monitoring of both office performance and conservation impacts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Capacity building to enhance planning and monitoring practices. · Assessing Office Performance to determine efficiency and integrity among Strategic Plan Pillars. · Ensuring monitoring and evaluation of conservation outcomes/impacts. · Effective information & technology to support decisions. · Sharing lessons and achievements of WWF Chile work. 	<ul style="list-style-type: none"> · WWF Chile is a national and regional leader on implementing Results Based Management principles and tools. · 100% of strategies have been developed by the standards of WWF (theory of change, action plan and monitoring) and are under on-going reviewing and updating process. · WWF Chile designs a scorecard tool to assess efficiency, goals coherence and operational coordination among pillars to achieve Strategic Plan' goals in alignment with the Network. · Environmental and social impacts resulting from the adoption of certification schemes (FSC and ASC) are being monitored. · At least 80% of conservation targets and threats from the Strategic Plan are periodically monitored. · WWF Chile has an effective system of data collection, systematization, processing and hard and spatial information storage through high-level technologies to support conservation decision making process. · WWF Chile is implementing a coherent and simplified reporting system as a mechanism of organizational accountability. · WWF Chile strengthens their skills in systematizing lessons learned as input for adaptive management of conservation strategies.



Por qué estamos aquí

Para detener la degradación del ambiente natural del planeta y construir un futuro en el cual los humanos convivan en armonía con la naturaleza.

www.chile.panda.org