

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL  
Y COMPETITIVIDAD GLOBAL



TRABAJO DE GRADO

“Desarrollo de estrategias para incrementar ventajas competitivas en una organización no gubernamental vinculada a la conservación de la Biodiversidad. – Caso Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas”

Presentado para la obtención del Grado de:

MAESTRÍA EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y  
COMPETITIVIDAD GLOBAL

Postulante: Freddy Eduardo Campos Vera

Docente Tutor: MBA. JOSE LUIS PALACIOS CESPEDES

LA PAZ – BOLIVIA

2011

## **DEDICATORIA**

*A todas las personas que trabajan en la búsqueda de la consolidación de la  
sociedad civil en nuestro país.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar por haber sembrado en mi la semilla del conocimiento sobre las organizaciones, las estrategias y los métodos usados por ellas en la búsqueda de sus objetivos.

A la Fundación para el Desarrollo del Sistema de Áreas Protegidas, a su personal técnico pero principalmente a su Director Ejecutivo Ing. Sergio Eguino por las discusiones, aportes, críticas hechas durante la elaboración del proyecto,.

Al Lic. José Luis Palacios Céspedes, por su paciencia, colaboración y seguimiento al presente proyecto.

## RESUMEN

En el nuevo contexto en el que se viene desarrollando la sociedad civil, se viene articulando nuevas formas de gestión dentro de las organizaciones del tercer sector, esta lógica nos lleva a plantear la utilización de técnicas y métodos que se usan normalmente dentro del desarrollo empresarial en este sector a fin de consolidar su trabajo y el logro de sus objetivos.

La competitividad para una organización como FUNDESNAP se convierte en la base de la gestión a mediano y largo plazo, su adecuación al nuevo contexto le lleva a plantear estrategias que garanticen su funcionamiento en el futuro.

El desarrollo y la utilización de nuevos instrumentos de gestión le permitirán ampliar su radio de acción y fortalecer su trabajo, consolidando su presencia dentro del sector del medio ambiente y la conservación como una institución altamente especializada y con capacidades fuertemente competitivas para el desarrollo de emprendimientos en su sector.

El Proyecto de Grado busca que la organización aplique instrumentos de marketing y de desarrollo organizacional adecuados a la estructura con la que cuenta, optimice el uso de los recursos generados a lo largo de su existencia y fortalezca su posición dentro del sector en el que se desenvuelve, con el consiguiente incremento de beneficios, aproximándose a la sostenibilidad financiera.

# ÍNDICE

## *INTRODUCCIÓN*

<b><i>CAPITULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS</i></b>	<b>1</b>
1.1. <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	2
1.2. <i>JUSTIFICACIÓN</i>	2
1.2.1 <i>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</i>	2
1.2.2 <i>JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA</i>	3
1.2.3 <i>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</i>	3
1.2.4 <i>JUSTIFICACIÓN SOCIAL</i>	4
1.2.5 <i>JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA</i>	4
1.3 <i>OBJETIVOS</i>	4
1.3.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i>	5
1.3.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	5
1.4 <i>ALCANCES</i>	6
1.4.1 <i>ALCANCE TEMPORAL</i>	6
1.4.2 <i>ALCANCE GEOGRÁFICO</i>	6
1.4.3 <i>ALCANCE TEMÁTICO</i>	6
1.5 <i>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	6
1.5.1 <i>TIPO DE ESTUDIO</i>	6
1.5.1.1. <i>ESTUDIO DESCRIPTIVO PROPOSITIVO</i>	7

1.5.2 TIPO DE DISEÑO	8
1.5.3 MÉTODOS	8
1.5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	10
<b>CAPITULO II. SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2. MARCO TEORICO	11
2.1 TEORIA DE LA INTRA EMPRESARIALIDAD	12
2.2 PLANIFICACIÓN	16
2.3. PLANIFICIÓN ESTRATEGICA	18
2.4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	21
2.4. SOCIEDAD CIVIL	24
<b>III. ASPECTOS PRÁCTICOS</b>	<b>28</b>
3.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y COMPETITIVO EN QUE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACIÓN.	29
3.2.1 ASPECTOS SOCIALES DEL SECTOR	29
3.2.2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL SECTOR DE LA CONSERVACIÓN	30
3.2.3. LAS ÁREAS PROTEGIDAS	32
3.2.4. LAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN EL SECTOR NO GUBERNAMENTAL DE LA CONSERVACIÓN.	34

3.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y PROYECCIONES SOBRE LA COOPERACIÓN, LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES Y SU SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA.	36
3.3.1 TENDENCIAS EN PRIORIDADES GEOGRÁFICAS	37
3.3.2. SIETE TENDENCIAS EN LAS PRIORIDADES TEMÁTICAS	44
3.3.3. PRIORIDADES TEMÁTICAS Y PERSPECTIVAS FUTURAS	47
3.4. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA SOCIEDAD CIVIL	49
3.4.1. NUEVAS MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO MEDIANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	49
3.4.2. LA RESPUESTA DE LAS ONG A LOS CAMBIOS EN SU ENTORNO	53
3.4.2.1 LA RECONVERSIÓN DE LAS ONG.	56
3.4.3. RELACIONES Y ALIANZAS CON SECTORES NUEVOS COMO ESTRATEGIA DE AUTOSOSTENIBILIDAD.	58
3.5. DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO GENERAL INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.	61

3.5.1. ANÁLISIS EXTERNO Y DEL ENTORNO	62
3.5.1.1. ASPECTOS GENERALES.	62
3.5.2. ASPECTOS INTERNACIONALES.	63
3.5.3. ASPECTOS SOCIALES.	65
3.5.4. ASPECTOS INSTITUCIONALES.	67
3.5.5. ASPECTOS ECONÓMICOS.	69
3.5.5. ASPECTOS POLÍTICOS	71
3.5.6. SITUACIÓN DEL SECTOR AMBIENTAL	73
3.5.6.1. ASPECTOS GENERALES	73
3.5.6.2. CRITERIOS DE USO DEL SECTOR.	75
3.5.6. ANÁLISIS INTERNO	77
3.5.6.1. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.	82
3.5.6.2 ANALISIS FODA.	88
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA</b>	<b>90</b>
4.1 INTRODUCCIÓN	91
4.2 PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	91
4.2.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	94
4.2.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	95
4.2.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.	96
4.2.3. ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.	98

4.2.4. ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN: (ACCIONES ESTRATÉGICAS FUNCIONALES).	102
4.2.6. CARACTERÍSTICAS NECESARIAS A DESARROLLAR EN LA ORGANIZACIÓN.	104
4.3. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN.	105
4.3.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS.	105
4.4. IMPACTOS ESPERADOS DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.	109
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENSACIONES</b>	<b>113</b>
5.1 CONCLUSIONES	114
5.2 RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	119
APÉNDICES	121
ANEXOS	127

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: ONGs. En América Latina	39
Cuadro 2: Prioridades agencias de financiamiento en Latinoamérica	43
Cuadro 3: Criterios de uso del sector no gubernamental	76
Cuadro 4: Análisis de Productos de la Organización	87
Cuadro 5: FODA	88
Cuadro 6: Factores de competitividad de la organización	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Flujo Histórico de Fondos de la Fundación	81
Grafico 2: Sistema de Valor	83
Grafico 3: Sistema de Valor de FUNDESNAP	85
Grafico 4: Flujo de marketing relacional	102
Grafico 5: Proyección de Fondos para los siguientes 5 años	112

## ABREVIACIONES

FUNDESNA	Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas protegidas
MMAyA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
VMABCC	Viceministerio de Medio Ambiente Biodiversidad y Cambios Climáticos
WWF	World Wild Fund for Nature
WCS	The Wildlife Conservation Society
TNC	The Nature Conservancy
CI	Conservación Internacional
ONG	Organización no Gubernamental.
AP	Área Protegida
PIB	Producto Interno Bruto
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
BM	Banco Mundial
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
FIS	Fondo de Inversión Social
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
CPE	Constitución Política del Estado

MR	Marketing Relacional
PEF	Plan Estratégico Financiero
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones de la sociedad se constituyen en entes especializados generalmente estructurados para la gestión de proyectos de carácter social, su trabajo está ligado a la cooperación internacional, sea esta de carácter oficial (Cooperación Internacional bilateral o multilateral) o no oficial (Fundaciones, fondos privados, otros), esta forma de funcionamiento tiene características que se ajusta a la estructuras normativas y políticas que brinda el estado, en el caso de nuestro país, las condiciones para el desarrollo de acciones del tercer sector no cuentan con incentivos que permitan el desarrollo de procesos económicos que les permitan generar recursos propios, por tanto existe grados importantes de dependencia de la cooperación.

Desde el año 2008 la coyuntura internacional ha generado cambios dentro de los sistemas usualmente utilizados para lograr la gestión de recursos, la crisis financiera internacional y el cambio de clasificación del Bolivia, de país subdesarrollado a país en desarrollo, ha mermado el flujo de financiamientos para el sector, se ha observado que la sociedad civil es particularmente sensible a estas variaciones.

Si bien este sector no intenta parecerse a las empresas, su trabajo está íntimamente vinculado a los lineamientos de gestión de las organizaciones de sector privado y su trabajo responde a condiciones similares de competitividad, aunque con características diferenciadas.

En el sector existen organizaciones que tienen mayor desarrollo que otras, por tanto hay algunas que han desarrollado mejores estrategias y se han destacado frente a otras. Por otra parte están en una abierta rivalidad por conseguir el financiamiento, particularmente el proveniente de la cooperación. Pero también por recibir apoyo de aquellos grupos de

beneficiarios a quienes podrán servir y que se constituyen en la base para conseguir más financiamiento.

Al igual que en otros sectores existen factores que determinan el acceso a la entrada de nuevas organizaciones, en nuestro país la posibilidad de aperturar una organización no gubernamental desde la perspectiva normativa no es dificultosa, sin embargo formar parte del sector y entrar a trabajar activamente se constituye en proceso diferente, existen barreras establecidas, por ejemplo la identidad de la organización, el desarrollo de conceptos y productos, imagen y credibilidad, todos estos factores se constituyen en elementos que impiden la activación dentro del sector. Lo propio ocurre en factores como los proveedores (financiadores), aspecto fundamental dentro del trabajo que desarrollan este tipo de organizaciones, o la relación con los beneficiarios o la existencia de otras instituciones que puedan desarrollar el mismo trabajo u ofrezcan los mismos productos. Todos estos factores nos muestran una estructura competitiva compleja y poco estudiada.

Considerando estos elementos en general la mayoría de las organizaciones no está diseñada para competir por esos recursos, por tanto, en la generalidad de los casos la utilización de instrumentos de gestión organizacional competitiva no es común o es utilizada de forma muy rudimentaria o en algunos casos de forma intuitiva.

Este contexto nos sirve para proponer a FUNDESNAP una estructura estratégica que incluya aspectos de carácter competitivo y que puedan mejorar la posición de la institución en el mercado donde desarrolla su trabajo. Para este fin se realizó un proceso de observación del sector y de la organización misma, intentando entender el tejido organizacional y de gestión de sector no gubernamental.

Se debe considerar además que FUNDESNAPE es una organización que trabaja en un ámbito específico, conservación y medio ambiente, este sector cuenta con características especiales y se constituye un ámbito de trabajo altamente especializado, donde la competitividad entre organizaciones está oculta bajo un esquema de redes y acuerdos.

La gestión de las áreas protegidas se ha desarrollado desde hace más de 20 años y viene intentando consolidarse dentro del país en diferentes ámbitos. La sostenibilidad financiera es uno de ellos y es precisamente en ese ámbito que la Fundación incide en la temática.

El presente proyecto intenta interiorizarse en ese contexto buscando ampliar la base teórica para desarrollar de forma más acertada la temática y poder apoyar el desarrollo de instrumentos adecuados para la consolidación de la Fundación.

El desarrollo del documento está constituido en cinco capítulos:

El primero es de carácter metodológico e identifica el rumbo del documento.

El segundo está dirigido a contar con un marco teórico que pueda sustentar el trabajo dándole la suficiencia necesaria como para constituirse en un proceso científico aceptable y que responda al análisis teórico desarrollado para este tipo de trabajo.

El capítulo tercero está dirigido a identificar todos los factores intervinientes en la competitividad del sector y la forma en que la organización ha enfrentado ese marco de rivalidad. Explica el trabajo que desarrollo la organización, su estructura y pretende explicar algunos de los fenómenos que guiaron su trabajo.

El capítulo cuarto está dedicado a proponer una estrategia que incluya la competitividad como elemento fundamental para la organización, aprovechando los elementos de valor identificados y que responda a las necesidades de la Fundación.

Finalmente el capítulo quinto se enfoca a obtener conclusiones y dar recomendaciones en base a los elementos estudiados a lo largo del documento.

**CAPITULO I**

**ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una vez analizado los diferentes factores participantes dentro de las organizaciones no gubernamentales y considerando que estas se encuentra participando de estructuras competitivas sectoriales con características especiales y diferenciadas, se ha visto por necesario proponer alternativas y estrategias que permitan la consolidación de este tipo de instituciones, por ello, el presente proyecto considera como elemento determinante a la competitividad y propone el estudio, análisis y propuesta de ese factor para el caso del sector de la conservación de los recursos de biodiversidad, particularmente el relacionado a la organización Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (FUNDESNA).

En ese contexto el proyecto se centra en la pregunta enunciada a continuación:

¿El desarrollo de ventajas competitivas de una organización sin fines lucro (FUNDESNA) contribuirá a la consolidación de la organización en el sector en que se desenvuelve?”.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Si bien en nuestro país existen organizaciones no gubernamentales en distintos sectores y con una variedad de temas, las teorías respecto a su funcionamiento no han sido analizada específicamente, sin embargo

existen avances importantes al respecto en otras regiones y países, particularmente en lo relacionado a la gestión de las organizaciones del tercer sector (organizaciones no gubernamental – sin fines de lucro). En ese sentido el desarrollo de un marco teórico específico se constituye en una necesidad para el desarrollo y fortalecimiento de este tipo de organizaciones y permitirá mejorar su conocimiento, desarrollo y consolidación dentro de la estructura organizacional del país.

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El proyecto se constituye en una necesidad para mejorar el funcionamiento organizacional de la FUNDESNAP, consideramos que la mejora de sus condiciones de competitividad permitirá a la organización consolidar su trabajo dentro del sector de la conservación y se constituirá un aporte a su trabajo.

De igual forma servirá a las organizaciones de la sociedad civil en la comprensión de su funcionamiento desde la perspectiva organizativa y de funcionamiento y permitirá visualizar el planteamiento de estrategias alternativas que mejoren su desempeño y el aporte a fin para el que fueron creadas.

### **1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La propuesta de Estrategias de Competitividad permitirá contar criterios metodológicos que permitan su replicación y mejora continua con el fin de buscar la consolidación de las organizaciones de la sociedad civil,

además proporcionará a la FUNDESNAP de una herramienta que permita fortalecer su trabajo.

#### **1.2.4 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

La Fundación fue creada como una estrategia para lograr la conservación de las áreas protegidas y fue ampliando su trabajo al sector de la conservación en su conjunto, este concepto no puede ir desligado de su vinculación con la sociedad. Estos factores hacen que la gestión de la organización proporcione un valor social a la sociedad vinculada a la conservación y al conjunto de la población que de alguna forma tiene como patrimonio a las áreas de conservación. En ese sentido el proyecto fortalecerá una parte de la gestión de la conservación en el país y aportará a su consolidación dentro de la estructura orgánica de Bolivia.

#### **1.2.5 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

Al constituirse el proyecto en un proceso de elaboración y desarrollo de estrategias de competitividad permitirá a la organización mejorar las condiciones para captar mayores recursos, buscando la eficiencia y el crecimiento organizacional, aportando de esta forma a la consolidación de su misión organizacional. La posibilidad de contar con estas estrategias permitirá a la organización a consolidarse económicamente y fortalecer su aporte a la conservación y a la sociedad.

### **1.3 OBJETIVOS**

Los objetivos que guiarán el presente Proyecto de Grado son los siguientes:

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias que permitan a la organización desarrollar ventajas competitivas que fortalezca su posición en el sector en que se desenvuelve.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Estructurar un marco teórico para el desarrollo del proyecto.
- Describir ámbito de sector y competitivo en que se desarrolla la organización.
- Análisis de tendencias y proyecciones sobre la cooperación, las organizaciones gubernamentales y su sostenibilidad institucional y financiera.
- Desarrollar el diagnóstico general interno y externo de la organización.
- Definir lineamientos estratégicos dirigidos al desarrollo de ventajas competitivas..

## **1.4. ALCANCES**

### **1.4.1. ALCANCE TEMPORAL**

Respecto al alcance temporal del proyecto, se tomarán datos desde el año 2008 hasta el año 2010 (tres gestiones), básicamente por la creación de la Fundación en el año 2008 y la disponibilidad de información que existe en ese lapso de tiempo.

### **1.4.2. ALCANCE GEOGRÁFICO**

Es necesario delimitar el proyecto para que su estudio e investigación no tome puntos y temáticas fuera de contexto, en este sentido la delimitación geográfica del proyecto se centra en la ciudad de La Paz Bolivia, por ser la sede de FUNDESNAP.

### **1.4.3. ALCANCE TEMÁTICO**

El Proyecto está enmarcado en el sector la sociedad civil y estará vinculado al desarrollo organizacional y la competitividad de las organizaciones.

## **1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El método usado está basado en dos líneas fundamentales, el primero exploratorio – conceptual y el segundo analítico propositivo.

La fase inicial exploratorio – conceptual se efectúa debido a que el tema abordado es incipiente y aún tiene varios vacíos informativos aspecto que motivo iniciar un profundo análisis de conceptos y definiciones que permita consensos respecto al estudio, en ese sentido se busca la participación de personas e instituciones que de alguna manera estuvieran ligadas a la problemática del financiamiento de las áreas protegidas.

En ese sentido todos los conceptos abordados se constituyen en parte del proceso investigativo y definen el trabajo que se desarrolla a lo largo de la investigación.

El segundo paso se desarrollo en un marco analítico – propositivo, a partir del cual se revisa la información recabada y se procede a su análisis en sus diferentes aspectos, tanto cuantitativos como cualitativos, a partir de las conclusiones a las que se llega se procede a estructurar una propuesta para asumir la gestión estratégica de la sostenibilidad financiera en las áreas protegidas estudiadas en la investigación.

#### **1.5.1.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO PROPOSITIVO**

Descriptivo por que el proyecto será desarrollado en función de la observación de la realidad en la que se desenvuelve la organización, este análisis será desarrollado en el marco del los ámbitos en los que interviene la organización, considerando aspectos internos y externos, pero además entornos competitivos y sectoriales.

Como Nagui señala, "Propositivo, es una actuación crítica y creativa, caracterizada por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitadas por una situación" [NAGHI, 2000, pág. 101].

Por lo que el estudio es además de tipo Propositivo, debido a que se propondrá una alternativa de solución al problema de contar con estructuras competitivas solidas dentro de las organizaciones de la sociedad civil, en el caso particular de FUNDESNAP, identificando las cadenas de valor con las que cuenta la organización y plantear una estrategia general para reenfocar su trabajo. Este proyecto se propone aportar a la consolidación de la organización en sector de la conservación donde desarrolla su trabajo.

### **1.5.2 TIPO DE DISEÑO**

El tipo de diseño a realizarse en el Proyecto es un **Diseño no Experimental**, porque no se manipulara ninguna variable, se va a analizar el problema tal cual se presenta en la realidad. El estudio no experimental observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y en la que resulta imposible manipular las variables. Con el diseño no experimental "estamos más cerca de las variables hipotetizadas como generales y en consecuencia tenemos mayor validez externa." (Gómez, 2006, p. 206).

### **1.5.3 MÉTODOS**

El método a utilizarse en el presente trabajo es el **Método Deductivo**, porque se analizará un aspecto general, la situación de las

organizaciones sin fines de lucro en el país y su falta de acceso al financiamiento, para pasar al análisis de una parte específica que es la falta de financiamiento para las mismas. Para Bernal Torres (2006), el método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

#### 1.5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las siguientes técnicas se utilizarán en la realización del presente proyecto:

✓ **Entrevistas:** Una entrevista “consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación.”(Heinemann, 2003, p. 97).

La entrevista será utilizada para obtener información acerca de las fuentes de financiamiento con las que cuenta actualmente la Fundación, así como los diferentes proyectos en los que se necesitan recursos.

✓ **Investigación virtual:** La investigación virtual consiste en una revisión de páginas en internet, relacionadas con el tema del Proyecto de Grado, para obtener información sobre los elementos específicos del tema de forma más rápida.

- ✓ **Revisión bibliográfica:** La revisión bibliográfica se basa en detectar, obtener y consultar libros, artículos y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se extraerá la información relevante y necesaria que involucra el problema identificado.

### 1.5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del proyecto, se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria:

- ✓ **Fuentes de Información Primaria:** Se utilizarán entrevistas al personal ejecutivo de la Fundación para obtener información directa de la organización.
- ✓ **Fuentes de información Secundarias:** Se realizarán revisiones bibliográficas e investigación virtual, así como documentos proporcionados por la institución.

**CAPITULO II**  
**SUSTENTO TEORICO**

## **2. MARCO TEORICO**

El presente capítulo hace referencia a los elementos conceptuales teóricos que apoyan el desarrollo del proyecto, en el entendido de que su referencia apoya las estructuras propuestas en el desarrollo del documento y nos dirigen en la dirección adecuada para generar una estrategia adecuada y que responda a las necesidades de la organización que es objeto del trabajo.

En ese sentido hace la referencia de los siguientes elementos teóricos.

### **2.1. TEORÍA DE LA INTRA-EMPRESARIALIDAD**

El desarrollo de la presente Proyecto está basado en el concepto de emprendedurismo y su vinculación al tema del desarrollo empresarial o particularmente al de las organizaciones de la sociedad civil, que por principio son consideradas organizaciones empresariales que dirigen su utilidad a fines sociales.

A partir de este primer supuesto consideramos los siguientes elementos o factores teóricos como la base para el estudio y planteamiento de propuesta del proyecto.

El marco teórico se desarrolla a partir de la definición de emprendedurismo como marco general para proponer un árbol de conceptos y definiciones que apoyaran la propuesta del trabajo, en ese sentido asumimos al “emprendedurismo como la creación de una empresa que se inicia con una jerarquía a cargo del empresario (Dyer

1994, Westhead y Wright 1998)”. Esta primera aproximación puede irse afinando hasta entender al emprendedurismo como aquel proceso que no necesariamente comienza en la cima sino que puede iniciarse en la base de la escala jerárquica e ir ascendiendo paulatinamente. Dicho proceso emprendedor se denomina el proceso intraempresarial (conocido en el mundo anglosajón como intrapreneurship, palabra que nace de la combinación entre las palabras "intra-firm" y "entrepreneurship") se distingue del concepto tradicional del emprendedurismo básicamente en que el proceso de innovación (que conlleva el acto empresarial) se lleva a cabo dentro del contexto de las organizaciones existentes. Existe otra diferencia en cuanto al entorno que enmarca al proceso intra-empresarial o de intrapreneurship y es el que enmarca al tradicional empresarial. El proceso intra-empresarial no está sometido a la presión del proceso competitivo como ocurre con el proceso puramente empresarial sino que es seleccionado y reconocido dentro de una estructura jerárquica.

Las encuestas pioneras de Gartner (1990) sobre el tema, aplicadas tanto a investigadores como a empresarios, muestran que la aplicabilidad de la perspectiva empresarial tan sólo como fundador, dueño y gerente es considerada demasiado elemental. De hecho, no fue clasificada dentro de los temas más importantes que los expertos en emprendimiento examinaron.

Como hemos mencionado anteriormente, varios estudios han intentado extender la definición del espíritu emprendedor como la distinción entre los empresarios innovadores fuera y dentro de las organizaciones existentes (Gartner 1989, 1990 Carland et. el al. 1984). Investigaciones

como las de Sharma y Chrisman (1999) proponen una definición para el emprendedurismo que es altamente consistente con los autores principales (Schumpeter 1934 y Gartner 1990) y del proceso intra-empresarial (conocido también como emprendedurismo corporativo, Zahra 1995). Identifican a los empresarios como individuos, o grupos de individuos, que actúan ya sea independientemente o como parte de un sistema corporativo, que crean nuevas organizaciones, o instigan la renovación o innovación dentro de una organización existente (Sharma y Chrisman 1999).

Esta definición indica que el espíritu emprendedor no debería limitarse más en la literatura a la descripción de los esfuerzos emprendedores de los individuos que funcionan solamente fuera del contexto de una organización existente. Además, las actividades emprendedoras llevadas a cabo independientemente y aquellas emprendidas dentro del contexto de una organización ya pueden distinguirse entre sí como emprendedurismo independiente y intra-emprenderismo o intrapreneurship, respectivamente. El emprendedurismo independiente es el proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos, actuando independientemente de cualquier asociación con una organización existente, crea una nueva organización. El intra-emprendedurismo o intrapreneurship es el proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos, en asocio con una organización existente, crea una nueva organización o instiga la renovación o innovación dentro de la organización (Sharma y Chrisman 1999).

Una variedad enorme de conceptos describe esfuerzos emprendedores dentro de una organización existente como el emprendedurismo

corporativo (Burgelman, 1983), el venture corporativo (Biggadike, 1979), emprendedurismo corporativo interno (Jones y Butler, 1992), emprendedurismo corporativo externo (Schollhammer, 1982; Vesper, 1984), y renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990), entre otros. Pero la característica más interesante dentro de esta clasificación, para nuestro caso, es la presencia de la innovación como condición suficiente para el emprendedurismo, aunque no condición necesaria. La creación o la renovación de organizaciones pueden ocurrir en ausencia de la innovación, ya que la innovación o novedad es una cuestión de grado.

Por lo tanto, es mejor entender la innovación como un acto de emprendedurismo más que como el único acto del proceso emprendedor (Sharma y Chrisman 1999). Bajo este marco, mientras que todos los incentivos que son conducentes al aumento de las innovaciones realzan también el proceso emprendedor, no todos los incentivos conducentes al proceso emprendedor del aumento también realzan la innovación. Por lo tanto nuestra tarea de encontrar el ambiente institucional apropiado para el espíritu emprendedor puede no ser suficiente para encontrar el apropiado para la innovación. Así pues, podríamos encontrarnos con el dilema de investigar las medidas para desarrollar el proceso emprendedor que no aumentan comportamiento innovador sino simplemente crean o renuevan las organizaciones en las cuales la innovación está ausente.

Por ello, la pregunta en que debemos estar centrados es, qué incentivos institucionales son aquellos que realzan los actos emprendedores relacionados con la innovación, pues es un hecho que la promoción de la innovación debería ser una prioridad para las firmas que desean

mantener su competitividad con una globalización del mercado en aumento (Carrier, 1996).

Recordemos que el proceso innovador (schumpeteriano) se entiende como la introducción de una invención o de una idea original en una forma comercialmente usable, que sea nueva al mercado y tenga el potencial de transformar el ambiente competitivo así como la organización (Stopford Baden-Baden-Fuller, 1994). El proceso de la innovación intra-empresarial adquiere importancia especial en el contexto de las organizaciones de la sociedad civil, particularmente porque estas basan su trabajo en la generación de instrumentos, procesos, proyectos y sinergias basadas en conceptos novedosos y que puedan aproximarlos a la misión establecida por su emprendimiento.

## **2.2. PLANIFICACIÓN**

Indudablemente la base de la gestión de las empresas es el proceso de planificación, en ese sentido para la estructuración del marco teórico consideramos los siguientes elementos teóricos:

Desde la perspectiva de proceso se considera que la planificación "es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

Visto en función de la visión que propone un proceso de planificación se dice que "es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

También se propone que la planificación "es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

Así también los siguientes conceptos nos ayudan a entender mejor el proceso de la Planificación.

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan.

### **2.3. PLANIFICIÓN ESTRATEGICA**

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg 1997).

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo

evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern (.....), en su obra *la Teoría del Juego*. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management (1954)*, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure (1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las

políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer

como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

#### **2.4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran aisladas. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente. Una

mirada rápida al entorno actual de las empresas nos muestra que éste no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas.

La teoría de la cinco fuerzas expresa que existen dos dimensiones del entorno empresarial: *el macro ambiente*, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y *el sector* (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos. .

De acuerdo con Michael Porter (1987), existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones:

La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

Para Porter (1987) la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores o consumidores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalente o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación.

La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empres. En cualquier sector industria, ya sea domestico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores existente.

## **2.5. SOCIEDAD CIVIL**

El Banco Mundial adoptó la definición ideada por una serie de líderes de centros de investigación: “el término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término

organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de instancias: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones”.

Esta marcada distinción entre Sociedad Civil y Resto de la Sociedad, nos obliga a poner énfasis en el papel de las ONG's como alternativa organizativa para reducir esa brecha que se ensancha cada vez más en términos de las condiciones de pobreza y marginación ante la dificultad por acceder a productos, servicios y en general mejores condiciones de vida de la mayoría de la población -como se muestra en el Anexo 1-, donde la mayoría de la población ocupada gana entre menos de uno y hasta cinco salarios mínimos.

También hay que precisar, que las ONG's son parte de las Organizaciones Civiles y éstas a su vez forman parte de la Sociedad Civil, cuyo término es más sugestivo que preciso y hace pensar en individuos que sostienen entre sí relaciones caracterizadas como civilizadas; aspecto fácil de comprender, y evoca también la idea de que sus miembros gozan de la calidad de ciudadanos, otra cosa fácilmente comprensible. De cualquier modo, el núcleo central de sociedad civil es suficientemente claro. Por sociedad civil entonces, se entienden las asociaciones en que conducimos nuestra vida, y que deben su existencia a nuestras necesidades e iniciativas. Sin embargo, Ralf Dahrendorf (1995:41) acertadamente explica que a veces son fruto de un proyecto meditado profundamente y, otras asociaciones poseen una breve duración, como los clubes deportivos y los partidos políticos. A veces tienen raíces históricas y se jactan de tener siglos de vida, como

las comunidades religiosas o las universidades. Otras están constituidas por los lugares en que trabajamos y vivimos: empresas y comunidades locales –en Tlaxcala así se expresan las ONG's-; pero también la familia forma parte de la sociedad civil. La red de relaciones creada por estas asociaciones constituye la realidad de la sociedad civil: una realidad singular todo lo contrario de universal, que a su vez es producto de un largo proceso de civilización; pero que a pesar de todo, a menudo queda expuesta a las amenazas de gobernantes autoritarios o de las fuerzas de la globalización. La idea anterior, es el marco general del cual parten las discusiones, ya que para Cohen y Arato (2000:37) la concepción de un tercer campo diferente de la Economía y el Estado es lo que llamamos Sociedad Civil y ese verdadero conjunto de relaciones Estado - Sociedad Civil - Economía representa el centro de análisis a nuestro juicio para efectuar estudios y análisis del desarrollo regional.

Actualmente, la distinción entre Sociedad Civil y Estado sigue presente en las discusiones teóricas. Norberto Bobbio (1989), en su libro Estado, Gobierno y Sociedad: por una Teoría General de la Política al referirse al debate actual sobre sociedad civil, afirma que existen dos procesos complementarios:

a). Un proceso de estatización de la sociedad que no es más que la reapropiación de los espacios en la sociedad por parte del Estado, especialmente a través de la regulación de las relaciones de tipo económico.

b). Un proceso de socialización del Estado mediante la participación de la sociedad bajo diversas formas de organización, en la formación y ejercicio del poder político.

En la medida en que ninguno de los dos procesos puede realizarse a plenitud (ello equivaldría en el primer caso a la conformación de un Estado totalitario en cuanto supone la extinción de la sociedad civil, y en el segundo caso a la extinción del Estado), la dicotomía entre sociedad civil y Estado sigue, por ende, vigente. En torno a este tema, debe hacerse la siguiente aclaración: Bobbio plantea que dichos procesos, es decir, el proceso de emancipación de la sociedad frente al Estado que fue seguido por un proceso inverso de reapropiación de la sociedad por parte del Estado, es lo que caracteriza al Estado Social (concepto que el mismo autor reconoce haberlo tomado de los planteamientos de los juristas alemanes). Bobbio sostiene, en esa línea, que existe un proceso de transformación del Estado de Derecho en Estado Social.

En ese contexto, Bobbio al hablar de sociedad civil, se está refiriendo al espacio donde se ubica el fenómeno de la opinión pública, entendida como la expresión pública de consenso y disenso con respecto a las instituciones y donde se ubican las nuevas fuentes de legitimación del poder. Este tipo de sociedad civil (que crea opinión pública) solamente se manifiesta a plenitud de las democracias; porque como resalta el autor, un Estado sin opinión pública (en el que la sociedad civil es absorbida completamente en el Estado) es un Estado autoritario.

**CAPITULO III**  
**ASPECTOS PRACTICOS**

## **3.2 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y COMPETITIVO EN QUE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACIÓN.**

### **3.2.1 ASPECTOS SOCIALES DEL SECTOR**

Desde la perspectiva del sector el tema social adquiere una importancia relevante. De acuerdo a lo visto en la Constitución, el rol fundamental dentro de todos los procesos del desarrollo es ocupado por el individuo y la comunidad.

Han existido interesantes ejemplos de interacción entre el sector ambiental y las comunidades, pero también han existido desencuentros que llevan a pensar cómo se pueden generar mejores estrategias y líneas de acción para lograr una interacción positiva para la conservación.

Las áreas protegidas superpuestas o traslapadas con Territorios Comunitario Originarios, donde existe procesos de coordinación permanente, planificación conjunta y gestión compartida, son una muestra importante del trabajo que se puede generar, los Comités de Gestión y la Cogestión en las áreas protegidas muestran interesantes propuestas de participación social dentro de la toma de decisiones. Existen otros casos importantes como las consultas que realizan en zonas con posibilidades de ser afectadas por impactos ambientales por actividades de producción minería, petrolera o de desarrollo de infraestructura. Todos estos ejemplos muestran que existe un proceso de participación creciente. Sin embargo aún no ha llegado a un grado de madurez suficiente como para soportar la gestión absoluta.

### **3.2.2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL SECTOR DE LA CONSERVACIÓN**

El sector ambiental en Bolivia cuenta con una serie de organizaciones que han venido desarrollando su trabajo desde los años 80. El trabajo de estas organizaciones se ha traducido en la profundización de la lógica ambiental dentro de las estructuras sociales e institucionales. La labor del sector finalmente se tradujo en la inserción de los criterios de conservación y medio ambiente como una parte de la Constitución Política del Estado actual.

En la temática actualmente existe una estructura gubernamental encabezada por el Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) y particularmente el Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos (VMABCC) encargada de la problemática a nivel nacional, esta organización es la encargada de generar las políticas, estrategias nacionales y de regular el trabajo del sector.

En relación a la sociedad civil, en nuestro país existen una serie de organizaciones dedicadas al medio ambiente y la conservación, estas se encuentran en diferentes estados de desarrollo. Desde organizaciones consolidadas hasta otras que se encuentran en fase de creación y desarrollo. Las temáticas que abordan tienen diferente naturaleza y sus estrategias organizacionales tienen una variedad de líneas, pero en general no existen organizaciones que aborden la temática de la sostenibilidad financiera ambiental como línea de trabajo, sin embargo el hecho de gestionar fondos (desde la perspectiva integral) no se

encuentra dentro de los factores más atractivos para las organizaciones que potencialmente pueden requerir este tipo de servicios.

Las organizaciones han enfrentado la coyuntura de diferentes formas, varias de ellas actualmente se encuentran en proceso de reducción organizacional para adecuarse a la realidad que rodea al sector. Se debe recordar que durante las dos décadas anteriores existió una fuerte tendencia que apoyaba la conservación y el medio ambiente. Durante ese tiempo se generó todo un bagaje de instituciones dedicadas a la temática, la mayor parte de ellas recibieron apoyo y tuvieron la oportunidad de crecer, formando recursos humanos, generando proyectos e incidiendo a nivel de la gestión gubernamental. Existieron diferentes resultados durante ese periodo, probablemente los financiamientos invertidos no lograron consolidar la temática de forma definitiva, de esa forma el sector sigue siendo un elemento periférico respecto de las políticas e iniciativas nacionales. Sin embargo existe elementos destacables, por ejemplo el incluir a la temática de conservación dentro de la constitución se convierte en un logro apreciable.

El campo de acción del medio ambiente exige actualmente innovación y alternativas en función de buscar respuestas a problemáticas crecientes y muchas veces complejas. El sector ambiental actualmente genera una serie de iniciativas que en relación al volumen de requerimientos es claramente insuficiente.

### **3.2.3. LAS ÁREAS PROTEGIDAS**

En general debemos describir el estado actual de las áreas, existen diferentes niveles de gestión dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), existen áreas de carácter nacional, departamental y municipal. El proceso de cada nivel está aún en proceso de consolidación o de formación.

Hasta el presente la gestión se ha centrado principalmente en las áreas de nivel nacional, las cuales al contar con el apoyo financiero de la cooperación internacional lograron estructurar sistemas de protección y control dentro de las unidades de conservación que la conforman.

La problemática de las áreas protegidas es por sí misma tan compleja como la del país. El ocupar un porcentaje muy importante del territorio nacional hace que se traslape con realidades ecosistémicas, sociales, culturales, políticas y económicas muy diversas. Esta variedad conlleva a que se deba considerar criterios básicos sobre los cuales debe asentarse su gestión. Entre ellos la necesidad de tomar en cuenta a cada área como un elemento de sistemas y ecosistemas más amplios con los cuales interactúan y genera dependencia mutua. Al ocupar territorios habitados forma parte de estructuras sociales, políticas y culturales que se encuentran más allá de sus límites, pero que también forman parte de un interés mayor (regional, nacional e internacional). Estos macro factores hacen que la gestión requiera de mucho más que iniciativas sectoriales, institucionales o particulares, sino de compromisos en todos los niveles para consolidar su función dentro de la realidad de una región, el país e incluso el planeta.

Durante estos años se ha entendido que la gestión de la conservación es multidimensional, por tanto requiere de especialización, en ese sentido se generaron organizaciones dirigidas a desarrollar aspectos específicos para mejorar la gestión como estrategia para mejorar las acciones de soporte de los procesos.

Entidades como FUNDESNAP desarrollaron conocimiento y experiencia para fortalecer una de las líneas de trabajo que requiere la conservación. El aporte se expresa en la continuidad de los procesos, las áreas protegidas aún se mantienen en gestión aunque quizá en un estado básico. Pero de alguna forma garantiza que el Sistema, en su nivel nacional, permanecerá pese a cambios socio-políticos.

Sin embargo durante los últimos años la gestión de las áreas nacionales se ha mantenido en un nivel de gestión constante y sin mayores avances en cuanto al trabajo in situ, esto puede entenderse como la excesiva dependencia del financiamiento externo y la falta de continuidad en la implementación de estrategias de sostenibilidad, particularmente las de carácter financiero. En el ámbito institucional se presenta nuevos desafíos para la gestión de las áreas; si bien, existe claridad respecto a las áreas nacionales, departamentales y municipales, se debe considerar la nueva relación que existirá con las autonomías, es decir definir roles, competencias y responsabilidades en el marco de las normas que se vayan a desarrollar a partir de la Constitución del Estado.

En el ámbito de la diversidad de gestión de las áreas no debe olvidarse la conservación de espacios transfronterizos. Como mencionamos anteriormente la complejidad de la conservación hace que consideremos

la gestión en niveles binacionales o multinacionales, con la intervención de más un gobierno en un espacio de significación para la conservación. Esta problemática abre un frente más a la gestión de la conservación que debe considerar a las relaciones internacionales como instrumento para viabilizar su trabajo.

#### **3.2.4. LAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN EL SECTOR NO GUBERNAMENTAL DE LA CONSERVACIÓN.**

A nivel internacional existen organizaciones no gubernamentales que operan en el ámbito de la conservación, su trabajo tiene diferentes enfoques y van desde el activismo hasta el trabajo con comunidades, pasando por la investigación y la consolidación de espacios de conservación, la lista de organizaciones no gubernamentales que desarrollan actividades en el país es la siguiente:

The Center for Biodiversity and Conservation

2. The Wildlife Trust
3. World Wild Fund for Nature
4. The Wildlife Conservation Society
5. The Nature Conservancy
6. Conservation International
7. Birdlife International
8. World Resources Institute

## 9. NatureServe

Estas organizaciones son las que trabajan de forma directa con el tema conservación, su labor no puede considerarse como competidora de la Fundación, si bien en muchos casos desarrollan labores en espacios comunes la especialización de FUNDESNAP hace que esta no tenga directa relación con las acciones que estas instituciones vienen desarrollando y en muchos casos estas ven la Fundación como un socio o como un operador directo con capacidades de aportar a su trabajo desde la perspectiva del financiamiento y la sostenibilidad de los diferentes procesos abarcados por la organización.

Lo expresado significa que el trabajo de la Fundación se enmarca en un nicho de carácter particular, el cual se encuentra más vinculado a la sostenibilidad financiera de los emprendimientos que se realizan en el marco de la conservación o que se encuentran de alguna forma conectados con los objetivos del desarrollo sostenible y que aporten a mantener los objetivos de conservación de las áreas protegidas.

Un segundo nivel de análisis de la competencia viene dado por las organizaciones locales que trabajan en la temática ambiental. La mayoría de las organizaciones mencionadas desarrolla su trabajo en nichos específicos y muchas de ellas se consideran implementadoras de proyectos. Esta autocaracterización no se convierte en un lucha por el financiamiento sino más bien en la posibilidad de coordinar acciones aprovechando el conocimiento generado por la Fundación y que de alguna forma pueda proceder a generar sinergias entre los diferentes actores que participan del proceso. Una característica establecida en el trabajo de la Fundación es el hecho de que en general tiene muy buenas

relaciones con las organizaciones que trabajan a nivel de las áreas, quizá esta situación no sea aprovechada en todo su potencial y será este precisamente uno de las conclusiones que se observa en el presente proyecto.

### **3.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y PROYECCIONES SOBRE LA COOPERACIÓN, LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES Y SU SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA.**

Durante la década pasada han tenido lugar en América latina algunos cambios han afectado gradualmente las prioridades y las políticas de ayuda de la comunidad internacional de donantes. El impacto de la globalización, la crisis de la ortodoxia neoliberal y la respuesta popular a la privatización y al aumento de la desigualdad, han accionado toda una nueva agenda. Migración, remesas, descentralización y generación de recursos locales, aumento de la violencia criminal de pandillas de jóvenes, entre otros, las tendencias generales de la sociedad han cambiado el contexto anterior en el que la democracia, los derechos humanos y la desigualdad eran los temas centrales.

Contra la perspectiva de este contexto cambiante, en América Latina algunos creen que las agencias de cooperación están alejándose gradualmente de la región. Después de casi tres décadas de desembolsos y de una ayuda en constante crecimiento a organizaciones contraparte latinoamericanas, una desviación a regiones más pobres como África parece ser una tendencia inevitable. En particular organizaciones contraparte de los países relativamente más prósperos como Bolivia, Brasil, Perú, Colombia y El Salvador temen que puedan

ser afectadas por esta reducción de ayuda extranjera. Esta es un percepción que se ha ido consolidando en el tiempo, desde la crisis internacional financiera ha existido un ajuste en el flujo de financiamientos desde los países desarrollados hacia esta parte del mundo. En Bolivia, la sociedad civil ha ido percibiendo esta nueva realidad, actualmente existe muchas organizaciones de la sociedad civil compitiendo por escasos fondos, los mismos que al pasar del tiempo se hacen aún menores.

### **3.3.1 TENDENCIAS EN PRIORIDADES GEOGRÁFICAS**

La cooperación internacional, conformada por la cooperación bilateral, multilateral y la no oficial, constituida por fundaciones y ONGs han apoyado a organizaciones locales de Latinoamérica durante los últimos veinte años contraparte virtualmente en todos los países (independientes) de América Latina y el Caribe durante la década pasada, con excepción de unos pocos estados del Caribe (más prósperos, como en el caso de las Islas Caimán). El número de organizaciones que apoyan este proceso se encontró estable por lo menos durante la última década, solo a finales de la primera década se ha podido notar indicios de una disminución de las actividades de estas organizaciones.

En América Central y América del Sur sin embargo, es claro que muchos cambios se han dado entre los países que han sido considerados prioritarios por las agencias de cooperación.

Ante todo, el inventario revela que 12 países se destacan como países preferidos por las agencias privadas de ayuda. 3 Básicamente se refieren a cuatro países de América central (El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras), seis países de América del Sur (Perú, Bolivia, Colombia, Brasil, Chile y Ecuador) y dos del Caribe (Haití y Cuba). Otros países tales como Paraguay y México fueron apoyados en promedio únicamente por una minoría de las agencias seleccionadas (44 %).

Por tanto se concluye que las diferentes agencias de cooperación han sido más bien constantes en sus preferencias por países y que esta determinación de prioridades es más bien pequeña.

Sin embargo parece que la mayoría de las agencias ya han estado reduciendo sus programas en algunos otros países a comienzos de los 90s, debido generalmente a las presiones para lograr mayor eficiencia.

La tendencia a la concentración es incluso más explícita de lo que parece. Se puede ver que cinco de estos supuestos países prioritarios, realmente se destacan ya que han sido apoyados por al menos el 80 % de las agencias privadas. Si hacemos un ordenamiento, Perú lidera claramente la lista, seguido por Guatemala, Bolivia, Nicaragua, El Salvador y Honduras. De los otros países mencionados antes, Colombia, Haití y Brasil son apoyados por más de dos tercios de ellas, mientras Ecuador y Cuba son preferidos por un poco más de la mitad de las agencias. Esto también implica que el 60 % remanente de todos los países apoyados por las ONGs en América Latina y el Caribe son considerados prioritarios únicamente por una minoría de agencias.

**CUADRO No. 1**

**ONGs en América Latina**

No	País	1995	2000	2004	2009
1	Perú	17	17	16	15
2	Guatemala	16	16	16	17
3	Bolivia	16	16	15	14
4	Nicaragua	16	16	14	13
5	El Salvador	16	16	12	14
6	Honduras	14	15	15	15
7	Colombia	14	13	13	12
8	Haití	14	13	12	16
9	Brasil	13	12	12	12
10	Chile	14	12	7	6
11	Ecuador	11	11	11	11
12	Cuba	7	11	11	12

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Políticas de las ONGs europeas para América Latina y datos del VIPFE:

Una segunda tendencia visible es que la concentración de países prioritarios fue de la mano con la reducción del número de agencias por país durante la década pasada. Esto sucedió en particular en América del Sur, donde algunos países están claramente en la "lista de

eliminación progresiva". Un ejemplo claro de esta tendencia es Chile, en donde la mitad de las agencias mantenían programas en 1995 y se han retirado para el 2009. Lo mismo es cierto para Uruguay (aunque menos dramático), Argentina y Venezuela; para Costa Rica y Panamá (América Central) y en el Caribe para Jamaica y República Dominicana. Esto puede ser explicado por la 'riqueza relativa' de estos países: debido a su alto PIB per cápita no encajan en los criterios de algunos esquemas de cofinanciación de los gobiernos europeos.

De otra parte, un PIB alto per cápita no es siempre un factor que explique el fenómeno. Por ejemplo México y Brasil no experimentaron este rápido decrecimiento. De acuerdo con algunas agencias esto se debió a los altos niveles de desigualdad en esos países con un alto número de habitantes viviendo en condiciones de 'pobreza' o 'extrema pobreza', lo que justifica las intervenciones de las ONGs. Esto es resaltado por el énfasis de las agencias en las regiones más pobres de esos países, tales como Chiapas en México y la región noreste de Brasil o en movimientos sociales importantes (como el Movimento sem Terra, MST en Brasil).

El único país que parece escapar a la tendencia de concentración y reducción de la presencia de agencias y en donde la actividad de las agencias ha crecido substancialmente en la última década, es Cuba.

No es sorprendente que Brasil continúe siendo el país con el más alto promedio de asignación de fondos por agencia, generalmente seguido por Perú. Es interesante que en los últimos cinco años hayan tenido lugar algunos cambios que apuntan a nuevas prioridades. Por ejemplo

Perú, aparentemente está perdiendo su estatus prioritario, ya identificado en los párrafos anteriores, mientras otros tres países han ascendido en la lista de prioridades de las ONGs por ejemplo Haití. Tampoco sorprende que otros tres países (Chile, Uruguay y Argentina) hayan perdido claramente su posición de preferencia, hecho que se puede explicar por el regreso de gobiernos democráticos después del fin de regímenes militares y por los bajos niveles promedio de pobreza. Bolivia se encuentra claramente en la mitad de la tabla, si bien ya no pertenece a los que de mayor prioridad, parece ser que algunas de sus características hace que pierda la imagen de país altamente necesitado.

En resumen, la tendencia más importante en cuanto a las prioridades geográficas de la última década, ha sido que las ONGs europeas han reducido el número total de países en los cuales apoyaban sus programas. Ha evolucionado una concentración de un grupo de cerca de doce países, de los cuales Brasil tiene el mayor promedio de asignaciones de los fondos de las ONGs y en donde los antiguos favoritos (Perú, Nicaragua, El Salvador) han sido reemplazados por unos nuevos (tales como Haití, Colombia y Guatemala). Sin embargo, el temido 'retiro' de Suramérica parece ser únicamente válido para los países más ricos, tales como Chile, Uruguay y Argentina.

Como analizamos anteriormente, algunos países latinoamericanos probablemente verán más recortados los presupuestos donados, debido a que su PIB es demasiado alto para ser considerados dentro del criterio de pobreza. Se espera que este fenómeno afecte particularmente a los siguientes países Perú, Bolivia, El Salvador, Brasil, Venezuela, Ecuador y Guatemala

La tendencia general a comienzos del 2010 es que las agencias de cooperación han iniciado un proceso de retiro de la cooperación, sin embargo esta estrategia parece que será realizada en forma escalonada a fin de no afectar definitivamente a los proyectos e iniciativas que desarrollarán.

Si algunos países se borrarán de las listas de prioridades, estos probablemente serían los más prósperos de América del Sur y del Caribe, como varias agencias lo han expresado. El proceso de concentración geográfica de prioridades de las ONGs aparentemente ha sido finalizado en América Latina.

De acuerdo a el Libro Políticas de las ONGs Europeas para América Latina los temas prioritarios mencionados por las agencias pueden ser agrupados de manera general en las siguientes temas:

**CUADRO No 2**

**PRIORIDADES DE LAS AGENCIAS DE FINANCIAMIENTO EN**

**LATINOAMERICA**

Tema / prioridad	% de agencias
Participación política <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción /protección de derechos humanos (tanto políticos como civiles)</li> <li>• Fortalecimiento de la sociedad civil, incremento de la participación de los ciudadanos</li> <li>• Gobernabilidad local y participación local</li> <li>• Participación de los grupos excluidos (en particular movimientos indígenas)</li> </ul>	89 %
Derechos socio-económicos y desarrollo económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los derechos sociales y económicos</li> <li>• Comercio justo y desarrollo económico sustentable</li> <li>• Micro-créditos, proyectos productivos</li> <li>• Responsabilidad social corporativa, cadenas productivas, WTO, Comercio</li> </ul>	72 %
Calidad de vida Rural <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura sostenible y calidad de vida rural (livelihood)</li> <li>• Medio ambiente natural y manejo de recursos</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> </ul>	67 %
Servicios básicos sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud, educación en salud, especialmente HIV-SIDA</li> <li>• Educación (regular y adultos)</li> <li>• Hábitat y calidad de vida urbana</li> </ul>	50 %
Desarrollo de la contraparte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento organizacional, entrenamiento en liderazgo</li> <li>• Fortalecimiento Institucional, cabildeo, desarrollo de redes</li> <li>• Fuentes alternativas de financiamiento</li> </ul>	50 %
Conflicto, construcción de paz y reconciliación	44 %

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención del conflicto (especialmente en Colombia, México, Guatemala)</li> <li>• Pandillas juveniles y 'nueva violencia'</li> </ul>	
<b>Género</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso de las mujeres a recursos y toma de decisiones</li> <li>• Violencia doméstica y seguridad para mujeres y niños</li> <li>• Derechos reproductivos</li> </ul>	39 %
<b>Ayuda humanitaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda en emergencias</li> <li>• Prevención de desastres</li> <li>• Post-conflicto</li> </ul>	22 %
<b>Otros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura y arte</li> <li>• Desarrollo de educación en el Norte</li> </ul>	11 %

Fuente: Políticas Europeas para América Latina

### 3.3.2. SIETE TENDENCIAS EN LAS PRIORIDADES TEMÁTICAS

La primera tendencia clara es que la participación política y todo lo relacionado con este tema, ha sido la prioridad mencionada con mayor frecuencia por las ONGs europeas. La promoción de los Derechos Humanos, especialmente en el sentido más político de promover la participación política de los grupos excluidos ha sido un objetivo central de las agencias privadas de ayuda en los últimos diez años.

Este énfasis en la práctica de la ciudadanía se encuentra relacionado estrechamente con la gobernabilidad local, tema que ha sido priorizado frecuentemente por las agencias diferentes agencias.

La segunda tendencia explícita de la última década es un fuerte énfasis sobre los derechos socio económicos y el desarrollo económico área

muy amplia en la cual también hay nuevas tendencias visibles. Desde mediados de los años 90s en adelante el énfasis ha sido puesto particularmente en 'proyectos productivos', los micro créditos y el esfuerzo por hacer a las organizaciones contraparte más autosuficientes a nivel financiero. Esto se dio en vista del retiro gradual de las ONGs de organizaciones que habían sido apoyadas durante muchas décadas especialmente en Suramérica. A finales de los 90s se añadieron nuevos elementos tales como la atención al 'mercado justo', nuevos acuerdos de comercio y negociaciones relacionadas con la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La otra área relacionada con el mercado que hasta ahora ha recibido menor atención pero que aún tiene cierto potencial es la responsabilidad social corporativa. Tanto sindicatos como ONGs locales han estado trabajando este tópico en Brasil, Perú y Colombia; un desarrollo interesante es el de organizaciones locales que trabajan temas de comercio (incluyendo mercado justo) que han incorporado estos esfuerzos para promover el comportamiento social responsable por parte de los actores del mercado. Mediante la conexión a redes de desarrollo y mejorando la producción y las cadenas de consumidores (y generalmente ligándolas con la construcción de sociedad civil) han emergido nuevas relaciones entre estado, mercado y sociedad civil. (Este punto será discutido más a fondo más adelante).

Una tercera tendencia general en las prioridades de las agencias es que el desarrollo rural y en particular la producción agrícola ha llegado a ser menos prominente, aunque es un área importante de atención para las agencias, especialmente en América Central. Varias agencias indicaron

que habían reducido su apoyo a los proyectos de desarrollo rural tradicional –los cuales frecuentemente han estado relacionados estrechamente con la promoción de la agricultura sostenible- y que han puesto más atención al mejoramiento de las condiciones del mercado para los productos agrícolas. El aspecto de la 'sostenibilidad' también ha perdido su dinámica: después del foco ambiental de comienzos de los 90s, la atención a los criterios ambientales explícitos parecen haber desaparecido.

La cuarta tendencia visible en las prioridades de las agencias en la última década, era el interés continuado en la resolución de conflictos, la construcción de paz y reconciliación. En Perú y América Central, a mediados de los 90s esta era por supuesto un tema clave. Después de los procesos de paz de Nicaragua, El Salvador y Guatemala la atención a la resolución de conflictos continuó en países como Colombia y México (Chiapas).

La quinta tendencia que puede ser identificada es la de que género y la integración de la perspectiva de género (gender mainstreaming) ha sido un tema constante e importante para la mayoría de las agencias. Se han mencionado explícitamente la seguridad para la mujer, su acceso a la toma de decisiones, espacios, mercados y organizaciones, más atención a sus derechos reproductivos y sus consecuencias.

La sexta tendencia de la década pasada fue la atención a la ayuda humanitaria y la prevención de desastres. Este tópico ganó relevancia después de las devastadoras consecuencias del huracán Mitch en América Central en 1998, el cual asoló a Honduras, Nicaragua y El

Salvador. Esta acción parece haberse reactivado de forma muy importante a partir del año 2008, debido a la presencia de diferentes desastres que se dieron en el continente, el de mayor magnitud en Haití.

La séptima tendencia es válida también para otras regiones: muchas agencias han ajustado sus políticas a un criterio de rendimiento, en particular con respecto a un enfoque 'basado en los derechos' (rights - based approach). Con la reducción gradual de los países prioritarios en América Latina, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento se encuentra actualmente también incluida bajo la sombrilla del 'desarrollo de la contraparte'.

Finalmente, es necesario señalar que algunas ONGs siempre siguen áreas particulares de preferencia (ya sea con foco en ámbito rural o urbano, con mayor énfasis político o económico, etc.) y que ciertas especializaciones se han dado normalmente entre las agencias.

### **3.3.3. PRIORIDADES TEMÁTICAS Y PERSPECTIVAS FUTURAS**

¿Qué se puede esperar en términos de cambios de prioridades para los próximos años? Los cambios en prioridades temáticas que señalamos arriba, en términos generales dan mayor atención a los procesos políticos, derechos socioeconómicos y culturales, calidad de vida rural y temas de seguridad alimentaria. Las agencias indicaron que estas tendencias posiblemente serán centrales en las políticas de las ONGs durante los próximos años. Sin embargo, en las entrevistas identificamos algunos cambios leves que requieren un análisis más preciso.

La tendencia general en las nuevas políticas desarrolladas para América Latina se está alejando de la provisión de servicios sociales básicos y se dirige más bien a campañas nacionales de advocacy para comprometer a los estados a asumir la responsabilidad de esos servicios sociales. Esto no quiere decir que el apoyo a servicios sociales no sea importante ahora, sino que parece que se ha integrado con desarrollos macro y con la formulación de políticas nacionales. Por ejemplo, se tiene la impresión de que las agencias se están dirigiendo a centrar sus resultados más en términos de los Objetivos de Desarrollo para el Milenio (ODM), por supuesto, también porque estos están siendo promovidos por agencias bilaterales y multilaterales. Pero central a los ODM es la idea, o al menos la intención, de mostrar más claramente los resultados de intervenciones externas. Esta visibilidad de resultados continúa siendo un tema crucial.

Una coincidencia importante es que durante los dos últimos años, han llegado nuevos gobiernos al poder en América Latina, con presidentes con antecedentes progresistas. Posiblemente este hecho facilitará la implementación de programas de servicios sociales más politizados dirigidos a la reducción de pobreza y justicia social. La expectativa es por lo tanto, que las políticas y programas de las ONGs tendrán más oportunidades de tratar realmente con las relaciones desiguales de poder, las que a su vez sugieren una politización renovada de sus programas latinoamericanos. Palabras clave usadas por las agencias son 'sinergia' entre varios actores, regiones y países, e 'iniciativas de advocacy conjuntas' para el logro de esta agenda. Sin embargo, el enfoque de las agencias no enfatiza en los mismos temas.

En suma, lo que es visible es una aproximación a un 'trabajo más político' con un rol central 'de cabildeo y advocacy' mientras que al mismo tiempo las agencias continúan buscando su propio nicho para llegar a ser aun mejores en lo que ya están haciendo bien. Esto necesita tener un perfil claro que ha llegado a ser más aceptado y que ha dejado de verse como una fuente de competición o como un obstáculo para el trabajo conjunto. Al contrario, en algunos aspectos temáticos es muy probable que las agencias trabajen más de cerca los próximos años.

Algunos tópicos que fueron mencionados aquí, incluyen migración, cambio climático, resolución de conflictos y construcción de paz y temas de comercio. Estos probablemente serán temas clave para los próximos años en los que 'la creación y promoción de más sinergias' es el lema central para la maximización del uso de recursos disponibles más escasos. Esto nos lleva al tema de la financiación.

### **3.4. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA SOCIEDAD CIVIL**

#### **3.4.1. NUEVAS MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO MEDIANTE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

La reducción en la disponibilidad de los fondos de la cooperación internacional, al crisis económica que se dio durante los últimos años, en combinación con la mayor exigencia en términos de la eficacia de la asistencia brindada, ha provocado una reorientación en el uso de dichos fondos. Se busca un uso más durable del financiamiento y la aplicación de mecanismos multiplicadores, tanto en términos financieros (creación de mecanismos que permiten aprovechar los fondos al máximo, en vez

de otorgar una donación que se gasta, convertir donativos en fondos rotativos), como en términos de desarrollo (formación de formadores, fortalecimiento organizacional, creación de estructuras participativas que faciliten movilizar recursos humanos, materiales e institucionales).

En el área financiera, los programas para el mejoramiento del acceso al crédito, como los de crédito popular (agricultura y microempresa), fondos revolventes y fondos de garantía, juegan un papel importante. Los esfuerzos correspondientes se dirigen, sobre todo, al fortalecimiento de la economía popular y a la capacidad de generar ingresos de manera autosostenible. Los fondos correspondientes provienen de la cooperación bilateral y multilateral de los fondos de inversión social de los gobiernos y de los fondos multilaterales de financiamiento (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial).

Algunas evaluaciones de programas de crédito, como la del SYME en Guatemala y la del PACI en Honduras, indican que han tenido un impacto importante en la consolidación del empleo y el mejoramiento del bienestar de la población meta, ya que en los emprendimientos productivos se tiende a invertir los ingresos obtenidos en el bienestar familiar (capacitación, salud, nutrición) y no tanto en el crecimiento de las empresas.

Muchas ONG han asumido el papel de administradoras e intermediarias de los programas de crédito. Por su cercanía con el grupo meta, las ONG tienen la capacidad de colocar créditos de forma eficaz entre los grupos más necesitados. Con la diferencia entre el interés pagado a los programas y el cobrado a los usuarios de crédito se cubren los costos de

intermediación de la ONG, lo cual en muchos casos incluye también actividades de capacitación y asistencia técnica.

No obstante, en los últimos años se han observado algunas tendencias que están dificultando el acceso a estos fondos. Por ejemplo, en el caso de los fondos multilaterales de financiamiento, que son fondos de crédito otorgados por organizaciones como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), existe una inclinación de canalizarlos a través de bancos oficiales o de ONG de "segundo piso" (que prestan recursos a otras ONG), lo cual en muchos casos dificulta el acceso a estos fondos de las pequeñas ONG que trabajan con los grupos más marginados. Los administradores de estos fondos (bancos, etc.), normalmente cobran una tasa por concepto de costos de administración, lo cual aumenta los costos del crédito.

Como consecuencia, los fondos multilaterales de financiamiento tienen un grado importante de subutilización. Organizaciones como FOLADE están desarrollando un diálogo con la banca multilateral para crear mecanismos alternativos para la canalización de dichos fondos. En la medida en que estas acciones tengan éxito, la administración de los fondos multilaterales se podrá convertir en una fuente importante para la sostenibilidad de las actividades de las ONG.

Un nuevo mecanismo de financiamiento, al que se le ha brindado relativamente mucha atención en la literatura, son los Fondos de Inversión Social (FIS), creados para compensar los impactos negativos de las políticas de ajuste estructural. La fuente de recursos de los FIS son fondos multilaterales y de la cooperación internacional. Al contrario

de los fondos de crédito, los FIS fueron diseñados como programas de emergencia, con un énfasis hacia efectos de corto plazo. Por lo general, los FIS son administrados por los gobiernos, con la participación del sector privado y la cooperación internacional.

A pesar de su visión de corto plazo, la cual es contradictoria a la visión de largo plazo de muchas ONG, crece la cooperación entre las ONG y los FIS. Las ONG consideran que ambos pueden cumplir funciones complementarias. Sin embargo, con base en la experiencia obtenida, se ha observado lo siguiente

- La tendencia por parte de los FIS a estimular a ONG vinculadas con los gobiernos, con criterios de eficiencia basados en la capacidad de gasto. Como consecuencia, se apoyan proyectos pequeños fragmentados. Adaptarse a estos criterios normalmente conlleva una pérdida de autonomía e identidad de las ONG.

- El diseño de los programas de inversión social no facilita la participación de organizaciones populares sociales.

- La eventual concentración del apoyo de la cooperación internacional en los FIS probablemente reducirá el apoyo a las ONG. Los recursos canalizados mediante los FIS son considerados poco estables, por lo que es importante analizar su potencial a largo plazo.

Por otro lado, la introducción de los FIS también ha creado una nueva oportunidad interesante, en el sentido de que facilita el establecimiento de nuevas relaciones, por ejemplo, con empresarios o instituciones

empresariales que participan activamente en los FIS. Esto estimula el cultivo de una relación entre ellos y las ONG. Además, los FIS constituyen una plataforma para desarrollar nuevas relaciones con sectores populares que no pertenecen al grupo tradicional de las ONG.

Cabe señalar que, en comparación con donaciones para actividades específicas (proyecto-gasto), los mecanismos mencionados muestran mayores posibilidades de sostenibilidad, tanto desde el punto de vista de los grupos meta como de las ONG ejecutoras. No obstante, en muchos casos se duda si el tamaño de los fondos justifica los costos de la administración necesaria para su manejo.

Otro mecanismo constituye la condonación y conversión de la deuda externa mediante negociaciones bilaterales, en las que el país prestador condona montos de su deuda bilateral en favor de proyectos de desarrollo, que serían financiados por el país deudor. Si bien las negociaciones se llevan al nivel de los gobiernos, existen espacios de participación y ejecución para las ONG, ya que éstas muchas veces inspiran una mayor confianza a los países donantes de que los recursos correspondientes efectivamente llegarán a sus grupos meta.

En lo que respecta a los fondos donados y los revolventes, la cooperación internacional asigna cada vez mayor importancia a los mecanismos de financiamiento compartido. Esto significa, por ejemplo, que la cooperación internacional facilita el financiamiento de actividades (o patrimonio) de una ONG, con la condición de que ésta contribuya con un porcentaje definido proveniente de fuentes nacionales.

### **3.4.2. LA RESPUESTA DE LAS ONG A LOS CAMBIOS EN SU ENTORNO**

Con base en las tendencias mencionadas en el capítulo anterior, las ONG están analizando su relación con los diferentes actores de su entorno y replanteando su papel en el nuevo escenario. Los temas más discutidos son: la relación con la cooperación internacional, el Estado, la población meta y las relaciones entre las ONG.

En cuanto a la relación con la cooperación internacional, un tema que resalta es el trabajo de cabildeo para dar más autonomía a las ONG y aumentar su influencia en los procesos de planificación de la cooperación internacional. Un objetivo importante en este sentido es el mejoramiento de la vinculación de los proyectos de la cooperación con las necesidades reales de la población meta para lograr su permanencia.

De forma paralela, crece la conciencia que, para ser sostenibles, las ONG necesitan pasar por un proceso de reconversión. (Véase 2.3). En este contexto, se incluyen elementos de autocrítica con respecto a la actitud reactiva y defensiva de las ONG y de su dependencia en fondos externos.

El fortalecimiento de la coordinación entre las ONG a nivel nacional y regional recibe cada vez mayor atención, como mecanismo para aumentar la contribución a la sociedad civil y la efectividad y perdurabilidad de esa contribución. En relación con las actividades de cabildeo, las acciones coordinadas y concertadas tienen el objetivo de:

-Mejorar los mecanismos de participación en la toma de decisiones para definir estrategias de desarrollo.

Facilitar la organización y la participación de la sociedad civil.

-Crear mecanismos de financiamiento de apoyo a estas iniciativas, lo cual es considerado importante en términos de sostenibilidad.

La coordinación entre ONG es vista también como un mecanismo para encontrar sus propios modelos de autosostenibilidad, desarrollando economías de escala mediante consorcios y pactos de compras de insumos y de servicios u otras formas de intercambio organizacional, que resulten en el intercambio de servicios, productos, información e inteligencia.

Con base en las experiencias acumuladas y la retroalimentación de la población meta, se recalca la necesidad de reformular las funciones específicas de las ONG, reducir el asistencialismo, adaptar la oferta de servicios en función de la demanda y potenciar las poblaciones marginadas. En este marco, el modelo organizativo, con énfasis en la participación y el liderazgo colectivo, es determinante para la sostenibilidad.

Las actividades de planificación estratégica son usadas con frecuencia como instrumento de análisis y reorientación. Generalmente, incluyen la definición o redefinición del grupo meta, un análisis de su entorno y las oportunidades y amenazas del mismo y un análisis interno que muestra fortalezas y debilidades de las ONG. Las planificaciones se realizan

tanto a nivel de la organización como de redes nacionales e internacionales de ONG, incorporando muchas veces representantes del grupo meta y de instituciones estatales. Un objetivo importante de las planificaciones es lograr que las ONG tengan una influencia mayor, más eficaz y sostenible en el escenario político, social y económico en su relación con el entorno de su población meta, otras ONG, el Estado, gobiernos regionales, organizaciones multilaterales y donantes. La planificación estratégica facilita la flexibilidad necesaria para adaptar su misión y estrategias a las necesidades reales y a las nuevas oportunidades.

#### **3.4.2.1 LA RECONVERSIÓN DE LAS ONG**

La necesidad de reconversión es mencionada ampliamente en la literatura sobre las ONG y de las ONG. Por un lado, representantes de ONG y de la cooperación internacional ponen énfasis en la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia de las ONG y su profesionalización, para cumplir con las nuevas exigencias de la cooperación internacional en un mercado cada vez más competitivo. Por otro lado, enfatizan la importancia de una actitud proactiva y propositiva desde las ONG y perciben la reconversión como una oportunidad para optimizar el impacto de sus actividades.

En este proceso se presentan oportunidades para desarrollar una oferta específica y propia dirigida al mediano y largo plazo, como actores de la sociedad civil. Los cambios se consideran positivos, siempre y cuando las ONG sean capaces de mantener su identidad y características especiales para cumplir con su compromiso social.

En el marco de los procesos de reconversión, se han identificado las siguientes líneas de acción al nivel de las ONG:

- Mayor eficiencia e impacto de las actividades de las ONG mediante su profesionalización. Por lo general, esto implica la especialización y concentración en áreas temáticas para aquellas ONG que tienden a la dispersión. Para lograr una mayor eficiencia e impacto, mejorar la calidad de los servicios es necesario realizar un esfuerzo continuo. Asimismo, implica aumentar la conciencia sobre los costos de sus actividades y estimar su relación costo-impacto, con el objetivo de identificar alternativas más efectivas.

- Mejorar la gestión interna de las ONG. Por muchos años, los temas de gerencia y administración de las ONG no tuvieron un papel significativo en las discusiones. Actualmente se pone cada vez más énfasis en aspectos de gestión interna. Por un lado, para lograr eficiencia e impacto tangible de las acciones, es importante disponer de sistemas de monitoreo y evaluación (medición de impacto) eficientes y de buena calidad. Por otro lado, una gestión adecuada en términos de eficiencia y transparencia brinda confianza a los actuales y nuevos actores del entorno. También deben considerarse aspectos como estructuras más democráticas y eficientes y la independencia política.

- Un énfasis creciente en aspectos de sostenibilidad económica y una ampliación de las fuentes de recursos. Con el objetivo de aumentar la sostenibilidad de las actividades en el largo plazo y reducir la dependencia de recursos externos, muchas organizaciones están considerando realizar actividades remuneradas (basadas en sus

capacidades internas). Como posibles mecanismos se han identificado la realización de consultorías, la venta de servicios, convenios con el Estado y organismos internacionales y el acceso a mecanismos de financiamiento comercial. En este sentido, se considera importante que las ONG no adecuen su identidad y acción a las fuentes de financiamientos ni pongan a éstas en el centro de su accionar.

### **3.4.3. RELACIONES Y ALIANZAS CON SECTORES NUEVOS COMO ESTRATEGIA DE AUTOSOSTENIBILIDAD**

Por las diferencias en sus orígenes y razón de ser, siempre ha existido un distanciamiento entre las ONG y el sector empresarial. Las ONG se caracterizan por su enfoque social, dirigido a los sectores marginados, la defensa de los derechos humanos y áreas en las cuales los criterios económicos rigen solo en un segundo lugar. Al contrario, las empresas se rigen principalmente por criterios económicos y dan prioridad a la generación de excedentes (ganancias), dejando los criterios sociales en un segundo lugar y a veces en función de lo meramente económico.

A pesar de estas diferencias generales, existen empresas que tienen un enfoque más amplio, como es el caso de la cadena "Bodyshop" (productos de cuidado de la piel y cosméticos a base de ingredientes naturales). A partir del momento en que la empresa superó su fase de arranque, se ha buscado formas de desempeñar un papel complementario en la sociedad. Las actividades correspondientes incluyen proyectos locales (a cada tienda de la cadena se le pide la participación en algún proyecto social en la comunidad dónde está ubicada) y proyectos a nivel de la casa matriz. Las actividades a nivel

corporativo consisten en campañas publicitarias ("Greenpeace", derechos humanos, etc.) o proyectos de alianzas estratégicas, sobre todo con organizaciones en países en vías de desarrollo (producción y comercialización).

A pesar del entusiasmo de los representantes de Bodyshop, la reacción inicial de los potenciales beneficiarios fue a veces de escepticismo: "¿qué nos tratan de vender?", suponiendo que, en el fondo, existiera un motivo comercial en el trasfondo. Aparentemente, no siempre es fácil percibir las verdaderas motivaciones de una organización, y cuesta percatarse de que no todas las empresas son iguales.

A pesar de que pertenece a una minoría, "Bodyshop" no es la única empresa que da relativamente mucha importancia a los objetivos sociales. En los Estados Unidos se ha creado una asociación de empresas con ideas similares, llamada "Social Venture Network" (Red de Inversión Social). Muchas de estas empresas destinan un porcentaje (5-10%) de sus utilidades a proyectos sociales, culturales, ambientales y a países en vías de desarrollo.

Otro enfoque interesante aplica a algunas empresas brasileñas con varias divisiones a nivel nacional e internacional. Con base en la responsabilidad social que establece su misión corporativa, las empresas desarrollan actividades para mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que operan. Mediante la identificación de los valores y necesidades comunitarios, se formulan planes de acción y programas prioritarios, en cuya implementación se promueve el involucramiento efectivo de los empleados. Los objetivos de las empresas consisten

tanto en el desarrollo de la comunidad, mediante la transferencia de conocimientos y el apoyo directo por parte de los empleados, como en el desarrollo de una imagen positiva de la empresa y la creación de una conciencia en los directivos y empleados sobre la importancia del involucramiento filantrópico.

Pareciera que el interés social del sector empresarial de los países desarrollados ha estado creciendo en los últimos años. Los motivos no necesariamente son netamente filantrópicos, como en los casos mencionados anteriormente. Las empresas, para enfrentar los retos de la globalización, tienen que aumentar su competitividad, lo que significa que deben incrementar la calidad de sus productos así como buscar alianzas nuevas (consumidores, población). Asimismo, el concepto "competitividad sostenible" está obteniendo cada vez más importancia en el sector empresarial. "Competitividad sostenible" implica que, para ser competitiva en el largo plazo, una empresa tiene la responsabilidad de considerar el impacto ambiental y social de sus actividades. No cumplir con estos requisitos perjudica la competitividad de las empresas, pues los consumidores ya no aceptan este tipo de actitud y orientan su preferencia hacia empresas con una mejor imagen.

En la región latinoamericana existen avances en este terreno. Un ejemplo son las actividades de una fundación brasileña, creada por iniciativa del sector empresarial. Esta fundación facilita la capacitación técnica de adolescentes, ofreciendo a las empresas la posibilidad de "adoptar" escuelas con el objetivo de mejorar la estructura física y pedagógica. Las empresas que participan en el programa reciben una

certificación. En un ambiente en el que crece la conciencia del cliente, la certificación contribuye al aumento de la competitividad de la empresa.

De forma paralela, por la disminución de sus fuentes tradicionales de financiamiento, las ONG manifiestan cada vez más la necesidad de aplicar criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos. Asimismo, buscan mejorar y aumentar su impacto sobre el bienestar de los ciudadanos. Como consecuencia, se ha observado un creciente interés en la adecuación y aplicación de instrumentos de gestión provenientes del sector empresarial. Además, muchas ONG están identificando las formas en las que las empresas pueden contribuir al logro de sus objetivos.

Como consecuencia, se puede decir que tanto las ONG como las empresas enfrentan una situación de adaptación de criterios, que puede ser aprovechada para cerrar parte de la brecha entre ellas, creando un escenario con nuevas posibilidades de cooperación. Por las grandes diferencias entre las ONG y las empresas, como son sus fines, objetivos, lógicas, actividades y metodologías, así como por resistencias, estereotipos mutuos y experiencias divergentes (buenas y malas), se trata de un proceso delicado que requiere la mayor transparencia posible en todos sus aspectos<sup>1</sup>.

### **3.5. DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO GENERAL INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

---

<sup>1</sup> Revista Vinculado 2010

### **3.5.1. ANÁLISIS EXTERNO Y DEL ENTORNO**

#### **3.5.1.1. ASPECTOS GENERALES.**

Empezamos por decir que en términos generales las sociedades muestran una empatía creciente hacia las temáticas de biodiversidad y medio ambiente, muestra de ello es la continua preocupación política por el deterioro de la biodiversidad, las áreas protegidas, el medio ambiente, incluido el cambio climático y las iniciativas que surgen para su mejor gestión con la puesta en marcha de políticas, estrategias, programas y proyectos que acompañan esta temática. Es probable que esta reacción social tenga raíz en dos factores fundamentales, el primero relacionado con el trabajo que el sector viene desarrollando durante décadas y, segunda, que la sociedad ha empezado a sentir los efectos del descuido humano.

Sin embargo esta preocupación no necesariamente se traduce en nuevas iniciativas que aporten al fortalecimiento de la conservación la biodiversidad y de los recursos, al contrario las tendencias de uso no sostenible parecen seguir en buena parte del mundo. Procesos de degradación ecológica, ecosistémica, impulsada por medios y técnicas de producción poco amigables con el medio ambiente están generando pérdida de diversidad, pero también están afectando a la vida de todo al mundo al generar cambios en las condiciones ambientales que son la base de la vida.

### **3.5.2. ASPECTOS INTERNACIONALES.**

A nivel mundial, actualmente se vuelve a priorizar la temática del medio ambiente, pero encabezado bajo el paraguas del cambio climático. Se puede observar una serie de reuniones, acuerdos e investigaciones dedicadas generar información y plantear políticas globales que tiendan a poner puntos de solución a la temática, sin embargo hasta la fecha no existe un acuerdo pleno que satisfaga a las diferentes posiciones respecto al tema. Independientemente de esta falta de acuerdo, existe una intensión de los gobiernos de intervenir, lo que abre una amplia gama de posibilidades para trabajar la problemática.

Actualmente existen planteamientos diferentes sobre la forma en que se debe enfrentar la problemática ambiental, particularmente aquella vinculada al cambio climático. En general todos los países del orbe están de acuerdo en que existe impacto de las actividades humanas en el equilibrio de los sistemas reguladores de la temperatura en el planeta. Como se plantea en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y los Efectos Adversos del Cambio Climático entendido como “cambios en el medio ambiente físico o en la biota resultantes del cambio climático que tienen efectos nocivos significativos en la composición, la capacidad de recuperación o la productividad de los ecosistemas naturales o sujetos a ordenación, o en el funcionamiento de los sistemas socioeconómicos, o en la salud y el bienestar humanos”.

Existen dos tendencias respecto al tratamiento del tema y estas se evidenciaron claramente durante la reunión de Copenhague 2009, donde se llegó a un acuerdo alcanzado entre EE UU, China, India, Brasil y

Sudáfrica, al que se adhirió posteriormente la Unión Europea, a través de un tratado no vinculante con el objetivo de que la temperatura global no suba más de dos grados centígrados, donde cada país debe declarar sus emisiones. El pacto no incluye la verificación de las emisiones y la transparencia se limitaría a un sistema internacional de análisis y consultas todavía por definir. Estableciéndose que cada país comunicará sus emisiones a la ONU, respetándose la soberanía nacional.

El acuerdo alcanzado entre estos países no fue aceptado por unanimidad en la convención pues lo rechazaron algunos países como Cuba, Bolivia, Nicaragua, Venezuela, por ello los delegados del pleno de la conferencia de ONU sobre cambio climático renunciaron a votarlo. Por este motivo el pacto no es oficial, pues la convención funciona por consenso y la oposición de un solo país impide la adopción del acuerdo.

El objetivo inicial de la cumbre era conseguir un acuerdo legalmente exigible. Al final solo se consiguió que EEUU, China y las economías emergentes ofrecieran un proyecto de reducir sus emisiones para que el aumento de la temperatura no sobre pase los dos grados centígrados, pero sin un plan claro de cómo lograr esta meta.

Es evidente que los países desarrollados velan por sus intereses de desarrollo y no existe la intención definida de sacrificar su crecimiento en función de lograr resultados que atenúen el cambio climático en el corto plazo.

Bolivia ha asumido el rol de liderazgo de parte de los países que no se encuentran conformes con el acuerdo. Los objetivos del grupo están

más bien centrados en proponer reglas vinculantes y rígidas que permitan el control efectivo de las emisiones, que incluye controles y procesos que impidan variaciones a nivel climático.

Finalmente a nivel internacional existe toda una serie de acuerdos, convenios y convenciones de los que el país forma parte, muchos de ellos consideran a la sociedad civil como un elemento estratégico para el logro de los objetivos que se plantean. Actualmente muchos de ellos no cuentan con interlocutores que puedan canalizar las posibilidades y alternativas que brindan estas instancias creadas para distintos fines.

### **3.5.3. ASPECTOS SOCIALES.-**

Como se manifestó anteriormente existe una sociedad conocedora de la problemática ambiental, por lo menos en términos generales, pero que aún no se ha organizado formalmente para tomar iniciativas que se dediquen a fortalecer los procesos de protección y conservación de los recursos naturales.

El proceso previo fue impulsado a partir de la Participación Popular, normativa que empezó por transferir recursos, responsabilidades y obligaciones a unidades de gestión representadas por los Municipios, a partir de este avance se fue sentando las bases para que las áreas rurales del país asuman roles cada vez más importantes en cuanto a la definición de su destino, obviamente dentro de ello se considera a la gestión de la biodiversidad.

Bolivia es un país que a partir de la Nueva Constitución de Estado se ha convertido en estado Plurinacional, lo que involucra la participación de una serie de grupos sociales diferenciados que exigen ser parte de los procesos que se desarrollan en los territorios que ellos habitan. Esta nueva dinámica plantea una serie de desafíos políticos, económicos, pero también ambientales. Este proceso aún se encuentra incipiente dentro de las estructuras de participación en el país, donde se debe buscar equilibrios entre los actores en sus diferentes niveles, pero que satisfagan las necesidades de las poblaciones locales respecto del trabajo que se desarrolla en sus jurisdicciones.

Este proceso aún se encuentra en construcción y los principios rectores del mismo aún no están consolidados dentro de la política nacional a partir de normativas específicas que regulen este tema.

Bolivia sigue siendo un país con altos niveles de pobreza extrema, 25% para el año 2001 según el INE, en el área rural la problemática es aún más deprimida, 39% para el 2001, lo que nos muestra una problemática compleja desde la perspectiva del desarrollo, está claro que con estos niveles de pobreza la población prioriza la producción de supervivencia antes que buscar alternativas sostenibles, este hecho en definitiva afecta a los ecosistemas los cuales se convierten en las fuentes de generación de recursos y mitigación de la pobreza.

Por otra parte la educación en Bolivia ha mejorado bastante las últimas décadas, de acuerdo a datos del INE 13% en el país no tiene acceso a la educación, pero esta dinámica llega al 19% en el área rural (INE 2001)

peso a esos avances se sigue dentro de los países rezagados en el tema en América Latina.

Obviamente estos factores influyen directamente en la gestión de la conservación, postergando o cuando menos retrasando la aplicación de iniciativas y bajando la calidad de la participación ciudadana en general.

Existe una lógica dentro de las poblaciones rurales e indígenas que tiene que ver con la exigencia de informarse de lo que está sucediendo en el territorio que ocupan, particularmente respecto a los recursos naturales. Esta lógica se va fortaleciendo a partir de la Participación Popular.

#### **3.5.4. ASPECTOS INSTITUCIONALES.-**

Bolivia estuvo estructurada en tres niveles institucionales básicos.

El primer nivel fue el nacional, constituida por el gobierno, este tenía el rol de determinar las políticas de gestión y planes y estrategias nacionales.

El segundo nivel era el prefectural, el cual basaba su gestión en función de un espacio definido por el departamento.

Y el nivel municipal, el cual está constituido por las unidades espaciales dirigidas por una Alcaldía.

Esta relación institucional fue replanteada dentro de la Nueva Constitución del Estado, en el que se considera las siguientes instancias:

Nivel de Gestión Nacional, El gobierno nacional, comprendido por los tres poderes del estado

Autonomía Departamental: Constituido por el gobierno autónomo departamental y tiene como jurisdicción espacial al territorio departamental.

Autonomía Regional: Conformada por varios municipios que establezcan un espacio de planificación y gestión.

Autonomía Municipal y que tiene presencia en un espacio geográfico definido y que forma parte de una estructura superior (departamental, regional o indígena)

Autonomía Indígena Originaria Campesina: Espacio que consiste en el autogobierno de naciones y pueblos indígenas originarios campesinos en espacios donde se comparte territorio, cultura, historia, lenguas, y organización o instituciones jurídicas, políticas, sociales y económicas propias.

Esta nueva estructura involucra en principio pretende dar mayor poder de decisión a cada uno de los niveles ampliando sus atribuciones en la toma de decisiones que involucran directamente a la población que habita cada una de las unidades autónomas y de gestión que se plantean.

Obviamente esta lógica plantea una nueva arquitectura institucional respecto de la conservación en la que no se puede obviar la participación amplia de las instituciones que cuentan con autonomía. Si

bien existe un acápite específico para las áreas protegidas dentro de la constitución, se debe construir espacios de diálogo y coordinación con el fin de garantizar su existencia y el cumplimiento de sus objetivos.

### **3.5.5. ASPECTOS ECONÓMICOS.-**

La aplicación del Desarrollo Sostenible durante esta época ha tenido serias dificultades en el logro de resultados, particularmente en la compatibilización con los objetivos de generación de riqueza y producción en función de la satisfacción de los requerimientos de la sociedad. En esa lógica durante el tiempo que el paradigma del Desarrollo Sostenible fue considerado como el concepto base de la gestión, la matriz básica de la producción y la generación de bienes y servicios no ha variado significativamente. Considerando que la teoría del Desarrollo Sostenible considera al mismo como un proceso de cambio en el cual la explotación de recursos naturales, la dirección de inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio o fortalecimiento institucional, están todos en armonía, para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas actuales y futuras. Los indicadores deberían mostrar una correlación positiva entre mejorar la calidad de vida y conservación de los recursos, claramente estos objetivos no se han cumplido. A partir de este hecho fundamental se inició un proceso discusión sobre el rumbo a seguir o por lo menos sobre las estrategias que se deben asumir.

La discusión no se centra pues respecto de sus principios, sino por la incapacidad en el logro de resultados fundamentales y que marquen un cambio en las tendencias.

Económicamente existe una serie de problemas para el sector no gubernamental que tienen su origen en la crisis financiera que acosó al mundo durante el 2008 y 2009 y que continúa actualmente. Las organizaciones de la sociedad civil se encuentran directamente o indirectamente vinculadas a estos procesos financieros. A nivel internacional muchos de los recursos que cubren el financiamiento del sector no gubernamental tienen su origen en las disponibilidades que brinda el mercado; es decir a mejores resultados en los mercados es posible que el financiamiento para el sector sea más alto y viceversa<sup>2</sup>.

El efecto causado ha provocado una disminución de los flujos de fondos provenientes de los países desarrollados. La posibilidad de que esta crisis siga afectando a las organizaciones de nuestro país es aún cierta, sin embargo se estima que la problemática financiera tiene visos de recuperación durante los siguientes meses o próximo año. Pero no debe perderse de vista las consecuencias futuras en las estructuras financieras mundiales, por lo cual es necesario mantenerse al tanto de los cambios y alternativas que se brinden en el futuro. Será también importante el análisis de alternativas brindadas por las organizaciones el soporte en el corto, mediano y largo plazo.

En función de analizar las tendencias mundiales, actualmente existe una fuerte corriente internacional para prevenir los efectos negativos del cambio climático, se están conformando una serie de fondos, acuerdos bilaterales, multilaterales, iniciativas desde la perspectiva privada e iniciativas estatales que pretenden ocuparse de esta problemática. En

---

<sup>2</sup> Evaluación de la cooperación internacional al tercer mundo. International Fundraising Center. Usa. 2008.

ese sentido la sociedad civil en su conjunto también se encuentra discutiendo sobre su rol respecto del cambio climático, las posibilidades de su intervención y los resultados que pueden generar.

Sin embargo también existe otro factor limitante de los fondos y este tiene que ver con la priorización del sector, por ejemplo este año la mayoría de la cooperación multilateral y bilateral y no especializada está priorizando el apoyo a los desastres naturales y emergencias. Es lógico que este tipo de factores tengan que ser considerados en el futuro.

Esta redistribución de los fondos de cooperación en temas tales como el cambio climático hace que las organizaciones deban analizar su posición respecto el tema a fin de que puedan asumir el reto de trabajar acorde a las políticas y las necesidades actuales y futuras.

### **3.5.5. ASPECTOS POLÍTICOS**

En relación a temas políticos se debe considerar los cambios que se dieron durante los últimos años. A partir de los movimientos sociales y el cambio de gobierno de 2006 se generó una serie de variaciones dentro de la estructura del país. La nueva Constitución del Estado se constituye en la base política a partir de la cual se reestructura el Estado y definen algunos roles sobre los cuales la sociedad debe construir relaciones sociales, económicas y políticas.

Desde la anterior gestión gubernamental se estableció la priorización de lo público como la base fundamental del desarrollo, no solo como articulador de políticas y normas, y orientaciones estratégicas, sino como

operador. Pone en cuestionamiento el rol de entidades del sector privado en ciertos rubros uno de ellos es el de las entidades no gubernamentales, particularmente en espacios donde existía trabajo conjunto o temas considerados estratégicos para el Gobierno.

Al igual que en otros países, en el país se dio un deterioro del paradigma de Desarrollo Sostenible, este concepto basado en una visión integral del desarrollo, considera al medio ambiente como un elemento factor fundamental del proceso de desarrollo. Rigió las políticas gubernamentales en el mundo desde los años 90. En ese sentido Bolivia insertó dentro de los esquemas de gobierno y las políticas estatales una serie de factores propios de esa teoría, a partir de esa lógica de alguna manera se intentó buscar equilibrios entre medio ambiente, sociedad, desarrollo e institucionalidad.

Actualmente, nuestro país ha adoptado el concepto de “Vivir Bien”, la inserción de esta visión dentro del planteamiento de la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia extiende una serie de preguntas y desafíos respecto de las políticas relacionadas al desarrollo. La construcción de toda la base conceptual, política y estratégica requerirá necesariamente de la participación de todos los sectores, incluido el ambiental.

Este proceso requerirá de todos los sectores de la sociedad boliviana. En una primera aproximación a su definición el gobierno plantea que “Vivir Bien” significa “satisfacción compartida de las necesidades humanas que incluye a afectividad y el reconocimiento, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humano”. En términos

generales parece existir coincidencia con los conceptos de desarrollo sostenible, pero incluyendo la comunidad como elemento diferenciador.

Sin embargo es una definición que aún debe ser trabajada y fortalecida en diferentes ámbitos, pero haciendo énfasis en el desarrollo humano, la conservación y el medio ambiente. En ese sentido el sector ambiental necesariamente tiene un rol fundamental para formar parte de ese proceso, más si se considera la experiencia y conocimiento generado durante los últimos años como base propuestas acordes a las políticas y del sector.

### **3.5.6. SITUACIÓN DEL SECTOR AMBIENTAL**

#### **3.5.6.1. ASPECTOS GENERALES**

Actualmente existe un tipo de crisis respecto al sector de conservación y medio ambiente, esta crisis se encuentra fundamentada en que los problemas políticos y económicos que se están viviendo a nivel mundial, que están llevando a reconsiderar las prioridades de gestión dentro de la acciones que los gobiernos emprenden, una de las características de este proceso es la de reforzar aspectos productivos y financieros para intentar fortalecer las estructuras de crecimiento económico y social. El sector de la conservación y el medio ambiente ha pasado a un segundo nivel y esto se refleja en la disminución de sus presupuestos respecto de otros años.

Sin embargo la profundización de cambios en las temperaturas mundiales y los desastres naturales, que han empezado a hacerse

presentes a nivel mundial, han puesto sobre la mesa la discusión el impacto del cambio climático en el desarrollo. Esta discusión, independientemente de las visiones y teorías propuestas por científicos, ambientalistas, etc. ha generado el interés creciente de la comunidad mundial respecto del tema. Las estructuras mundiales dominantes se encuentran actualmente tratando de discernir sobre los alcances, los efectos, las políticas y las estrategias que deberían tomar respecto a la temática.

Actualmente la temática no ha sido definida ni mucho menos, posiciones como la de los países desarrollados que proponen una relación igualdad de responsabilidades respecto de cambio climático, donde todos los estados están obligados a responder de forma igualitaria a esta problemática está contrastada con las de otros estados, particularmente los países en desarrollo, que exigen equidad respecto del tratamiento del tema.

La apertura de la temática a la discusión requiere de amplia información de lo que realmente está sucediendo a nivel mundial, regional y local. Si bien existe consenso en el hecho de que existe un proceso de cambio climático, aún no se encuentra definido cuales son las implicancias para la humanidad en su conjunto, las regiones y a nivel local. Tampoco existe claridad sobre las estrategias y acciones que se deben asumir respecto del tema y sus vinculaciones con los ecosistemas, la biota y las culturas que habitan en ellas. Esta realidad general plantea a la sociedad civil el rol de ser quién, en coordinación con el sector público y la sociedad en general, puedan generar conciencia sobre la problemática. La necesidad de información, sistematización de la misma, su

transmisión a la sociedad, la generación de propuestas políticas y estratégicas a partir del entendimiento de la dualidad conservación y desarrollo hace que las organizaciones dedicadas al tema tengan un espacio importante y creciente para poder aportar a la discusión y a toma de decisiones en función de objetivos futuros.

#### **3.5.6.2. CRITERIOS DE USO DEL SECTOR.**

El sector ambiental de está compuesto por organizaciones de la sociedad civil, el Estado y las organizaciones sociales, la inserción del sector privado en el trabajo que se viene desarrollando es aún muy básico por lo cual no se constituye aún en factor.

Si bien las organizaciones tienen políticas de gestión, estrategias, planes, programas y proyectos concretos que guía su gestión y pueden ir definir su comportamiento, existe conjunto de criterios generales que guía la decisión de aquellos personeros que toman determinaciones respecto a toma de servicios o consumo de productos. Durante el presente trabajo se realizaron preguntas a diferentes personas de distintas organizaciones para determinar cuales son los criterios considerando principalmente criterios de uso y criterios de señalamiento respecto de usuarios finales o los canales o vías para contratarlos.

La importancia de la determinación de estos criterios generales radica en que posibilita la propuesta de elementos esenciales a ser trabajados dentro de la organización en la búsqueda de competitividad. Si bien los criterios son muy generales, nos proporcionan la percepción de lo que esperan los tomadores de decisión.

Probablemente existen otro tipo de percepciones que no son internalizadas en el análisis, sin embargo muestran aquellos factores que esperan en los ámbitos analizados.

**CUADRO No. 3**

**Criterios de uso del sector no gubernamental**

CRITERIOS	Criterio de Uso	Criterio de Señalamiento
Usuario final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Incremento de beneficios</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Impacto</li> <li>• Imagen</li> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Disponibilidad</li> </ul>
Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad de servicio</li> <li>• Acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información</li> </ul>

Tabla elaboración propia en base a entrevistas a personeros vinculados al sector.

El cuadro muestra que existe preferencia del usuario final por el eficiencia en el trabajo, esto muestra una tendencia a la terciarización para obtener eficiencia en el trabajo, buscando alternativas especializadas.

También se observa una tendencia a buscar beneficios respecto de las acciones que realizan, esto significa que las organizaciones esperan beneficios de diferente tipo al ligarse o ser usuario de otra organización, probablemente la posibilidad de ahorrar, incrementar su inversión a partir de la asociación se uno de los motivadores más importantes para los tomadores de decisión.

Considerando que para las organizaciones participantes del sector una de los capitales más importantes es la confianza, se observa que su trabajo tiende a buscar la transparencia en el manejo de los recursos que tienen, en ese sentido la búsqueda de este criterio se convierte en uno de los factores esenciales para buscar servicios y articularse a otra organización.

Las organizaciones buscan fundamentalmente impacto, característico del sector que trabaja en un objetivo ambiental, social.

Desde la perspectiva de señalamiento uno de los criterios es la de mantenerse informado respecto de las posibilidades que existe, en ese sentido conocer o enterarse de que existe una opción se convierte en un criterio que consideran de importancia, a partir de ello definir que existe disponibilidad de que se desarrolle un servicio o actividad.

Respecto de los canales, la confiabilidad se constituye en un factor esencial para poder tomar una decisión, otro tema importante es el acceso, la definición de cómo llegar a tomar un servicio o como aproximarse a tomar un servicio son considerados factores importantes.

Finalmente que existen sistemas de información que permitan la vinculación consistente con lo que se busca.

### **3.5.6. ANÁLISIS INTERNO**

No cabe duda de que la experiencia de la Fundación es amplia en temas como la planificación financiera y la gestión de instrumentos financiero-administrativos y ha desarrollado experiencia en procesos de generación

de capacidades y gestión de financiamiento. La experiencia ha sido desarrollada en una etapa en la cual los objetivos de la Fundación estaban estrictamente vinculadas al financiamiento de la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, en ese marco tuvo logros y resultados interesantes.

Ya desde su creación tuvo la posibilidad de contar con fondos provenientes de varias organizaciones, logró, en ese sentido, articular y coordinar el trabajo de forma tal que exista la decisión de los financiadores de confiar sus recursos a la Fundación para que estos sean administrados siempre bajo el principio de la eficiencia, transparencia, y coherencia de objetivos.

La Fundación también tuvo la oportunidad de estructurar un sistema administrativo financiero que le permitió brindar servicios a proyectos enmarcados dentro del SNAP, esta experiencia fue generada a partir del conocimiento obtenido en la administración de las áreas protegidas y en la formación de un equipo con capacidades técnicas, además de desarrollar la logística necesaria para el tema, todo ello a partir de la institucionalidad lograda a lo largo de estos años vida.

Otro logro importante es la de haber estructurado alianzas y acuerdos con organizaciones sociales y públicas, lo que le permitió fortalecer su posición respecto de la sociedad y los actores locales en áreas protegidas. Se debe destacar que estas iniciativas aportan a la consolidación de la conservación en general y ponen dentro de los esquemas de gestión instrumentos destinados a fortalecer las unidades

de conservación y su relación con el entorno social e institucional en el que se desenvuelven.

De manera interesante se ha integrado con otros actores importantes dentro de la gestión de la conservación entre ellos organizaciones sociales, Municipios, Prefecturas y otras entidades no gubernamentales. Estos elementos del proceso se encuentran consolidados con la experiencia de su personal y los instrumentos con los que cuenta la institución, sin embargo, aún requieren fortalecerse institucionalmente.

Actualmente la organización tiene la posibilidad de administrar fondos fiduciarios correspondientes a aportes generados en el marco del Proyecto Sostenibilidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, financiado por el Global Environmental Facility a través del Banco Mundial.

También puede estructurar productos relacionados a la temática donde construyó experiencia.

Por otra parte, actualmente el personal técnico, es decir aquel dedicado a funciones no administrativas financieras, es reducido, pero cuenta con las capacidades suficientes para emprender retos y acciones de cambio, aunque el nivel de liderazgo intermedio debe ser desarrollado.

El Directorio de la organización tiene una interesante combinación entre profesionales y miembros de organizaciones sociales, este es un grupo que muestra interés en el desarrollo y consolidación de FUNDESNAP, sus capacidades diversas se convierten en un factor importante para el

desarrollo de nuevas alternativas. Las acefalías existentes deben ser aprovechadas para consolidar este pluralismo y potenciar la organización de forma de estructurar un cuerpo director en función de la consolidación de la Fundación.

Sin embargo la organización hasta la fecha no ha podido aprovechar todas las capacidades institucionales para llevar adelante procesos que desencadenen en captación de recursos financieros y no financieros de forma ya institucionalizada, sistemática y estable, aunque cuenta con suficientes elementos base que potencialmente pueden constituir la en una organización modelo en relación a la sostenibilidad.

Hasta el presente la Fundación ha desarrollado dos productos visibles, ambos claramente establecidos y que pueden ser ofrecidos confiados de desarrollar un buen trabajo. El primero es el de Administración de Fondos Fiduciarios y otros recursos financieros el segundo relacionado a la Planificación Financiera y Generación de Capacidades, este producto que proviene de la especialización generada por la Fundación en relación a gestión de recursos y la experiencia obtenida le permite transferir conocimientos a otras entidades con el fin fortalecer a sus organizaciones con métodos y procedimientos claramente definidos. Otros productos aún se encuentran incipientes, si bien se cuenta con conceptos e iniciativas, incluso experiencias, pero estas no han sido aún estructuradas debidamente como productos ofertables en el mercado.

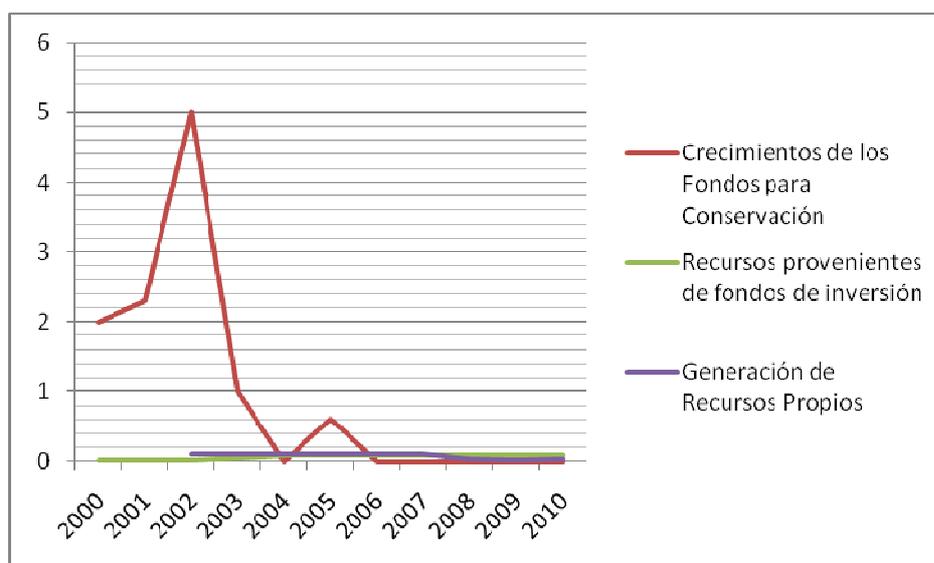
Es claro que ambos productos actualmente no cuentan con una demanda importante o al menos no han sido puestas en el mercado de forma clara. Existe decisión dentro de la institución de aprovechar estas

fortalezas para convertirlas en uno de los elementos de autosostenibilidad financiera que procura la institución.

A continuación mostramos el flujo de fondos de la organización durante toda su vida.

**Grafico No 1**

**FLUJO HISTORICO DE FONDOS DE LA FUNDACIÓN.**



Cuadro Elaboración propia en base a datos de FUNDESNAP

A nivel nacional existe un proceso de reajuste administrativo político, especialmente en el Gobierno; esta nueva lógica llevó a tener un proceso de distanciamiento con el Servicio Nacional de Áreas Protegidas, el problema se torna sumamente complejo considerando que la creación de la Fundación nació como un brazo estratégico para la

sostenibilidad del SNAP y que el SERNAP es la entidad encargada de la gestión del Sistema.

Sin embargo, un aspecto interesante a tomar en cuenta es el interés de entidades como el Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos, así como ciertas instancias de la cooperación para aprovechar las capacidades y experiencia institucionales para apoyar a la estructuración de nuevas iniciativas dirigidas a la construcción de instrumentos de sostenibilidad financiera..

#### **3.5.6.1. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para analizar la cadena de valor de la Fundación debemos considerar el detalle de este proceso.

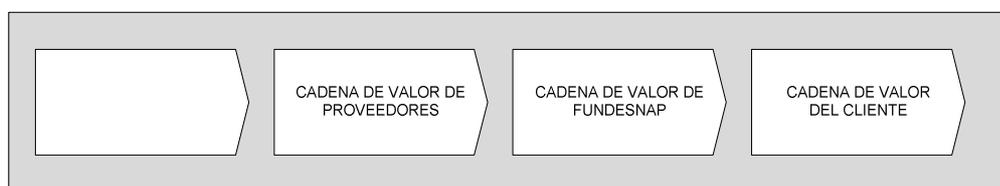
En principio y de acuerdo a Porter (1996), las cadenas de valor se encuentran conformadas por una serie de elementos, el estudio de este proceso nos puede mostrar en donde radica la ventaja competitiva de la organización. Para comprender este proceso iniciamos definiendo que la cadena de valor de la organización se vincula principalmente con las cadenas de la valor de los proveedores, en este caso definido por la existencia de elementos aportados por organizaciones que gestionan recursos de la organización, estos proveedores de servicios son organizaciones de carácter internacional que apoyan la gestión recursos en carteras de inversión.

Estos proveedores de servicios tienen cadenas de valor con estructuras de gestión definidas y que se articulan con el de la Fundación, estos

procesos de articulación son uno de los factores que determinan que los productos ofrecidos dentro del mercado en el que trabaja la organización generen la posibilidad de ser competitivos en el escenario en el que se trabajan, de igual forma la cadena de valor de la organización se articula con la cadena de valor de los clientes o demandantes de los servicios y productos producidos. Esta conjunción de cadenas de valor es denominada Sistema de Valor, en ella se manifiesta procesos de articulación generadoras de beneficios para todos aquellos que participan del proceso.

**Grafico No. 2**

**SISTEMA DE VALOR.**



Michael Porte, Ventaja Competitiva.

La cadena de valor de la organización refleja las acciones, historia y estrategias que la organización ha aplicado a lo largo de su vida institucional.

Podemos observar que los elementos esencialmente desarrollados como estructura de la organización están directamente vinculados a la gestión financiera y a la articulación de redes de gestión, la existencia de esta estructura nos muestra que la organización fue diseñada con el fin

de trabajar en el ámbito financiero de la conservación, buscando alternativas para la construcción de sistemas de financiamiento, el trabajo realizado a lo largo del tiempo a puesto de manifiesto el desarrollo de experiencia y creación de valor en este ámbito de trabajo, actualmente la organización está operando este tipo de estructuras pero el cambio de estructuras de gestión a nivel de la sociedad civil ha llevado a la organización a ver como insuficiente el trabajo en el ámbito en el que se desarrolla.

Se puede observar que la base de este trabajo se centra en contar con recursos humanos lo suficientemente aptos para continuar desarrollando, sin embargo también se observa que el equipo de trabajo están básicamente centrado en las operaciones de carácter financiero dando poco margen a desarrollos técnicos e innovativos.

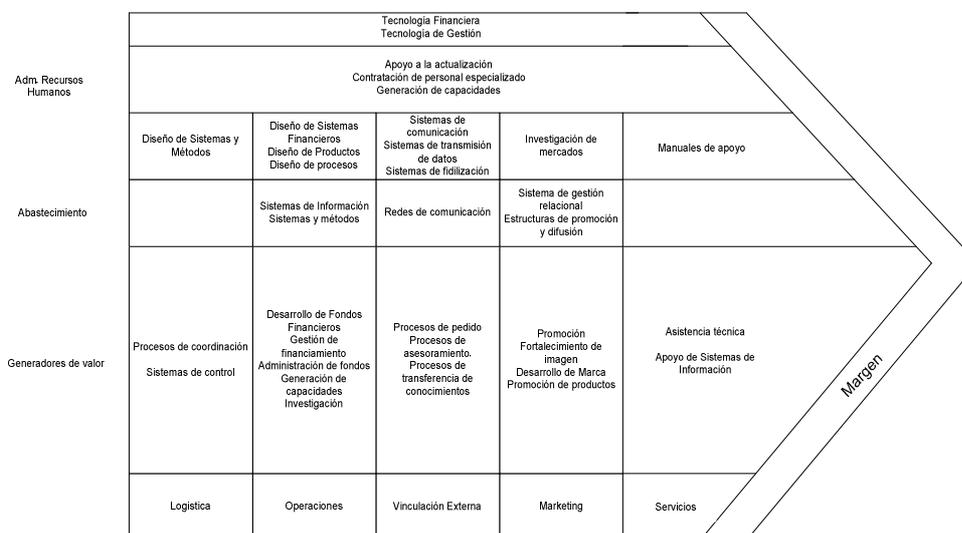
Uno de los factores aportados por las entrevistas se encuentra directamente relacionado a que existe heterogeneidades en el desarrollo de productos, lo cual impide seguir fortaleciendo el desarrollo de valor dentro de la organización.

Si bien se tiene claro las necesidades de la sociedad civil, el estado y los actores sociales se ha trabajado muy poco en la generación de planes de marketing y comunicación lo suficientemente eficientes como para que estas instancias recurran a los servicios que tiene la organización. Existe una cultura organizacional que sobreentiende que este trabajo debe ser desarrollado por la Dirección Ejecutiva. Sin embargo han desarrollados algunos elementos básicos de imagen que son utilizados actualmente por la organización.

Para el trabajo que se viene desarrollando se cuenta con una serie de instrumentos básicos como ser manuales, procedimientos y sistemas que se aplican para acciones de carácter rutinario.

**Grafico 3**

**Sistema de Valor de FUNDESNA**



Fuente: Elaboración propia en base a información de FUNDESNA

Sobre los procesos de generación de valor a través de la vinculación externa, estos se encuentran aún poco desarrollados, si bien actualmente cuentan con funcionarios para el desarrollo y fortalecimiento de esta labor, este trabajo aún no se ha desarrollado plenamente y recién se está estructurando un plan de gestión comunicacional que apoyara a la organización en el futuro.

Se puede observar también que faltan recursos para dotar de todos los medios necesarios a esta instancia para que pueda optimizar su trabajo, sin embargo se están haciendo los esfuerzos para alcanzar un nivel de comunicación importante con el exterior.

Esto también se refleja en la vinculación que se tiene con los clientes o el desarrollo de canales con los usuarios del servicio y productos que ofrece la organización. Desde la perspectiva de los posibles usuarios no existe claridad respecto de lo que la Fundación ofrece o los productos que este puede proponer a la sociedad civil o el estado, recién en los últimos años se ha ido incorporando dentro de su oferta algunos elementos que pueden ir incremento la sensibilidad de los usuarios respecto de los servicios y productos que ofrece la Fundación.

Finalmente, respecto de marketing, la organización no ha desarrollado aún esquemas concretos respecto de su vinculación comercial o sinérgica con su entorno, existe poca claridad respecto al manejo del instrumental, en ese sentido se pudieron identificar algunos elementos de gestión de imagen, particularmente en los relacionados al carácter de la organización en relación a la seriedad y cumplimiento.

Sin embargo sobre la promoción de los productos que tiene la organización aún no se ha desarrollado estrategias particulares.

### CUADRO No.4

#### ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Producto	Características	Desarrollo técnico	Mercado	Inserción
Desarrollo de Fondos Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuras financieras tendientes a la generación de recursos.</li> <li>Sistemas financieros para la canalización de recursos</li> <li>Movilización de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de métodos.</li> <li>Sistematización de información.</li> <li>Elaboración de manuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones de la sociedad civil en Bolivia.</li> <li>Organizaciones sociales organizadas.</li> <li>Estado.</li> <li>Cooperación internacional</li> </ul>	Bajo.
Administración de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas financieros especializados.</li> <li>Procesos administrativos eficientes.</li> <li>Sistemas de contratación de bienes y servicios.</li> <li>Sistemas de complementariedad financiera.</li> <li>Sistemas de información acordes.</li> <li>Coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas contables.</li> <li>Sistemas de contratación.</li> <li>Sistemas de información en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones de la sociedad civil en Bolivia.</li> <li>Organizaciones sociales organizadas.</li> <li>Estado.</li> <li>Cooperación internacional.</li> </ul>	Bajo
Generación de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de capacitación establecidos.</li> <li>Métodos de transferencia de conocimientos.</li> <li>Direccionado a organizaciones de la sociedad civil, estado y actores sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo metodológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones de la sociedad civil en Bolivia.</li> <li>Organizaciones sociales organizadas.</li> <li>Estado (Gobierno, Gobernaciones, Municipios).</li> <li>Cooperación internacional.</li> </ul>	Bajo
Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos con instituciones y profesionales.</li> <li>Procesos metodológicos.</li> <li>Experiencia en la temática ambiental y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo metodológico.</li> <li>Sistemas de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones académicas.</li> <li>Instituciones de investigación.</li> <li>Gobierno.</li> <li>Organizaciones no gubernamentales.</li> </ul>	Bajo

### 3.5.6.2 ANALISIS FODA

Para el desarrollo de las estrategias se procedió a elaborar el análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para este proceso se realizó un análisis general de la organización, pero considerando la información generada en todo el contexto y los aspectos de generación de valor dentro de la organización además de los temas esenciales desarrollados hasta la actualidad.

#### CUADRO No:5

#### MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra fondos de la cooperación destinados a las áreas protegidas.</li> <li>• Importante grado de especialización.</li> <li>• Buenas relaciones a nivel de organizaciones sociales y con entidades públicas Municipales, Departamentales y Nacionales, menos el SERNAP.</li> <li>• Estructura administrativa sólida y estructurada.</li> <li>• Experiencia en la creación de fondos ambientales y de conservación.</li> <li>• Experiencia en la construcción de planes, programas financieros.</li> <li>• Alianzas con organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema de Conservación y Medio Ambiente se encuentra incorporado en la Constitución y forma parte del discurso gubernamental particularmente en cuanto a gestión internacional.</li> <li>• Demanda de sistemas de sostenibilidad para los emprendimientos sociales en aumento.</li> <li>• Fuerte demanda de información en el medio nacional e internacional vinculada a la gestión de la conservación y el medio ambiente.</li> <li>• Demanda de servicios de planificación financiera y de servicios relacionados en el ámbito nacional.</li> <li>• Demanda de asistencia técnica y</li> </ul>

<p>internacionales que trabajan en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto compromiso del equipo de trabajo.</li> </ul>	<p>formación en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de organizaciones internacionales que requieren socios y alianzas para el desarrollo de la conservación, el medio ambiente y el cambio climático.</li> <li>• Existencia de Redes de conservación y financiamiento del medio ambiente.</li> </ul>
<p><b>Debilidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con recursos financieros suficientes para la consolidación de la organización.</li> <li>• Capacidades técnicas limitadas dentro de la organización.</li> <li>• Insuficiente desarrollo de métodos y procesos dentro de la organización.</li> <li>• Productos desarrollados parcialmente.</li> <li>• Reducida inserción de la organización dentro de las redes de gestión de recursos a nivel internacional.</li> <li>• Escasa utilización del marketing como base de la gestión.</li> <li>• Escasa exposición de la organización en el ámbito local e internacional.</li> <li>• Bajo grado en el desarrollo de productos ofertables al sector.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en la dirección de las políticas estatales respecto de las organizaciones de la sociedad civil en Bolivia.</li> <li>• Relación inestable con el SERNAP.</li> <li>• Disminución de la cooperación internacional dentro del país.</li> <li>• Disminución en los flujos de financiamiento para la sociedad civil.</li> <li>• Competencia de organizaciones vinculadas al medio.</li> </ul>

Elaboración propia con participación del personal de FUNDESNAIP

## **CAPITULO IV**

## **PROPUESTA**

#### **4 INTRODUCCIÓN.-**

La propuesta del documento se centra en la estructuración de una estrategia de competitividad adecuada a las características de la sociedad civil, considerando todos los elementos descritos dentro del capítulo anterior.

Su estructuración responde a las necesidades que se identificaron durante la fase de análisis, como se mencionó anteriormente la organización cuenta con una base estratégica bajo la cual ha funcionado durante la última década, en ese sentido han existido ajustes los últimos años, en ese sentido la propuesta se vincula más bien a alcanzar factores de competitividad respecto del entorno en el que se desenvuelve.

El objetivo de este capítulo es el de dotar a la organización de una ruta para mejorar sus condiciones de competitividad, mejorando también sus logros específicos y aprovechando la experiencia y conocimiento generado durante la vida de la organización.

#### **4.2 PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD**

FUNDESNAPE es una organización moderna, institucional y financieramente sostenible; con servicios y productos acordes con las demandas y necesidades sectoriales, locales y nacionales; está vinculada a instituciones y redes nacionales e internacionales; cuya acción es reconocida por la sociedad y el Estado Plurinacional.

Se propone la implementación de estrategias de gestión de la competitividad que se enmarquen en la visión estructurada por la organización y puedan fortalecer esta intención desde la perspectiva de la

eficiencia y eficacia, pero considerando aspectos conceptuales y metodológicos acordes con la búsqueda de competitividad.

Considerando que existen factores esenciales para la competitividad, para el caso específico de la Fundación se han determinado una serie de elementos que se consideran clave para alcanzar la competitividad.

En el cuadro siguiente se muestran los factores identificados, en ellos se hace una diferencia simple, factores desarrollados y en desarrollo, el análisis de la organización nos muestra que se ha trabajado prácticamente en todos los ámbitos necesarios para alcanzar el desarrollo de la organización, sin embargo ha existido diferencia en cuanto a su desarrollo.

Tabla No. 6

## FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Factores de competitividad para la organización
<p><b>Factores desarrollados.</b></p> <p>Experiencia en la gestión financiera.</p> <p>Experiencia en la administración de proyectos ambientales</p> <p>Gestión de redes de inversión a nivel internacional.</p> <p>Desarrollo de métodos de gestión financiera.</p> <p>Credibilidad institucional.</p> <p>Imagen de eficiencia organizacional.</p> <p>Personal experimentado en la gestión y administración de fondos.</p>
<p><b>Factores poco desarrollados.</b></p> <p>Estructuración de productos de acuerdo a necesidades específicas.</p> <p>Desarrollo de estrategias de marketing.</p> <p>Inserción en el mercado.</p> <p>Desarrollo de servicios conexos.</p> <p>Gestión de alianzas estratégicas a nivel internacional.</p>

Elaboración propia en base a información de FUNDESNAP

Los factores poco desarrollados se constituyen en los elementos esenciales a ser desarrollados dentro de la estrategia, si bien algunos de ellos podrían dar la impresión de no ser tan significativos, desde la perspectiva de la competitividad la existencia de valor puede generarse en diferentes puntos, teniendo la posibilidad de incidir positivamente en la

construcción de beneficios para la organización y para aquellas personas e instituciones a las que se brindan los productos y servicios.

#### **4.2.1 MISION Y VISION DE LA ORGANIZACIÓN**

Considerando los elementos planteados y a partir de la estructuración de una estrategia particular basada en la competitividad como elemento básico para una organización no gubernamental, se plantea estructurar la misión en los siguientes términos.

Misión de la Fundación:

Contribuir a la sostenibilidad y desarrollo integral del SNAP a través de: la captación, canalización, gestión y administración eficiente y efectiva de recursos y del desarrollo de conceptos y procesos, en el marco de los objetivos, principios y políticas del SNAP y de las necesidades específicas de las áreas protegidas, en marco de eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios ofertados.

La visión de la fundación para 5 años se manifiesta de la siguiente manera, esta propuesta está estructurada en función de lo que se quiere lograr al final de la implementación de los objetivos estratégicos propuestos.

Visión de la Fundación:

FUNDESNAP es una organización moderna, institucional y financieramente sostenible; con servicios y productos acordes con las demandas y necesidades sectoriales, locales y nacionales; está vinculada a instituciones y redes nacionales e internacionales; cuya acción es reconocida por la sociedad y el Estado Plurinacional por su calidad y eficiencia.

Estos dos elementos nos dan pie a la estructuración de un marco estratégico general dirigido a fortalecer las capacidades competitivas de la organización.

#### **4.2.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

A partir del análisis descrito durante el capítulo anterior se propone el desarrollo de dos estrategias generales, el primero referido a la diferenciación de productos y servicios, particularmente en aquellos segmentos donde la organización ha generado experiencia y conocimiento; y la segunda de enfoque o alta segmentación, esta estrategia con visión de mercado nos debe llevar a realizar un análisis de mercado para productos específicos de tal forma que le permita a la organización definir una línea clara de generación de relaciones institucionales y de gestión.

La estrategia genérica de diferenciación consiste en la creación de elementos comercializables que sean percibidos como únicos dentro del mercado, en este sentido si bien la Fundación cuenta con una propuesta de gestión y desarrollo de fondos<sup>3</sup> que puede ser vista como única a nivel nacional, está realmente compite con la posibilidad de que otras organizaciones financieras propongan alternativas de financiamiento, de igual forma existe una serie de organizaciones no gubernamentales en el exterior que ofrecen servicios de este tipo.

Y la segunda una estrategia de enfoque o alta segmentación, ésta referida a un análisis de mercado profundo que permita determinar el segmento de mercado específico al que se pretende llegar y redes,

---

<sup>3</sup> Fondos quiere estructuras financieras que permiten la gestión de capitales para el desarrollo objetivos específicos sean públicos, de la sociedad civil.

estructuras de alianzas que permitan acceder a nuevos clientes y fondos de acuerdo a los lineamientos y acuerdos a los que se lleguen, el presente documento no incidirá mayormente en el desarrollo del estudio, más bien se enfocará en dar los lineamientos generales para que este pueda ser implementado por la Fundación.

#### **4.2.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.-**

La estrategia de diferenciación que se propone para la Fundación pasa por la estructuración de desarrollo de imagen, en primer lugar se pretende fortalecer la imagen de la organización como un gestor y captador de recursos, para lograr este enfoque se debe trabajar en los siguientes elementos.

- Promoción y difusión de la organización y los productos.
- Desarrollo y fortalecimiento de los productos estructurados por la Fundación.
- Generación de sistemas de acceso fácil de los clientes a los servicios.
- Personalización de productos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes.

Esta estrategia está dirigida a lograr que los productos ofrecidos por la organización tengan carácter de exclusividad y también a definir un segmento de mercado específico, el cual de hecho no puede ser muy amplio y más bien se dirigirá a un grupo específico de organizaciones que pueden requerir los servicios de la organización.

Más adelante, dentro de los lineamientos estratégicos se especifica los productos a ser desarrollados por la organización como parte de su estructura de trabajo.

Por la promoción y difusión de la organización y sus productos entendemos que se debe estructurar un programa que considere los siguientes aspectos:

La organización ya cuenta con una imagen institucional más bien desarrollada para poder comunicar al mercado características de su trabajo, en ese sentido tiene desarrollado una imagen o logotipo que fue estructurado a partir de elementos consensuados con la organización, esta imagen representa elementos naturales y culturales expresados dentro de las áreas protegidas y su entorno. Este elemento es acompañado por un estilo de presentación que se fue desarrollando a lo largo de los últimos años y que muestra más bien una organización comprometida con la conservación.

Si bien hasta la fecha esta línea fue la base de su gestión la imagen general transmitida hacia el resto de las organizaciones y personas que trabajan en el ámbito de la conservación es la de una institución con capacidad de canalizar recursos hacia otras organizaciones y con capacidades de administración de los mismos, esta imagen responde a la visión de los directores de la organización y su enfoque de trabajo, sin embargo a lo largo de los últimos años la posibilidad de canalizar recurso ha sido más bien imitada como se pudo ver en el anterior capítulo.

En ese sentido si bien la imagen transmitida corresponde con la visión de la organización sobre su propio accionar, esta no está de acuerdo con los productos ofertados. Esto no quiere decir que la organización no está en

capacidades de ofrecer el servicio, sino más bien de que el mismo debe ser mejor estructurado y convertido en un servicio ofertable, para este objetivo se debe sistematizar los métodos y sistemas que implican el desarrollo de este productos.

La gestión de imagen debe apuntar a la construcción de una marca relacionada directamente con la gestión de recursos para la sociedad civil, la gestión administrativa de proyectos, y la generación de conocimiento y capacidades dentro de la sociedad civil.

Un elemento que debe ser considerado por el directorio de la organización es si la Fundación deberá seguir trabajando en la oferta con organizaciones que trabajan principalmente en la conservación, la propuesta del presente estudio es que para la oferta de servicios se amplíe la imagen de trabajo a las organizaciones de la sociedad civil en general, pero que desde la perspectiva del trabajo específico o con respecto a su función este siga apoyando el objetivo de su creación que es la conservación en las áreas protegidas.

Desde la perspectiva de la generación de una marca, la FUNDESNAP debe trabajar de forma muy importante en la construcción de una marca específica que identifique el trabajo de la organización en el imaginario de aquellas personas que asumen el liderazgo y la responsabilidad dentro de las organizaciones que potencialmente puedan convertirse en clientes o socias en la gestión de proyectos que se lleve adelante.

#### **4.2.4. ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.-**

La estrategia de Enfoque debe efectuarse considerando los siguientes aspectos esenciales para su desarrollo, en primer lugar este debe

iniciarse a partir de una análisis de mercado sobre las organizaciones que requieren de los servicios que donde se piense desarrollar este aspecto.

Los sectores donde se piensa desarrollar el estudio se encuentran compuestos principalmente por organizaciones de la sociedad civil que se encuentran en el país, y debe dirigirse a aquellas organizaciones que desean terciarizar el manejo de sus fondos y la gestión de sus proyectos. El mercado al que nos referimos no representa un universo de más de 80 organizaciones en general, sobre estas organizaciones se debe desarrollar un estudio mediante el cual se determine cuáles son sus necesidades y los problemas que puede resolver la organización a partir de la oferta de los productos, haciendo énfasis en los beneficios que esperan estas organización respecto de los servicios de gestión de fondos y manejo administrativo de proyectos.

Si bien el universo que se pretende estudiar no es demasiado amplio en su estructura, este presenta características complejas respecto de su acceso, las causas vienen dadas por la característica básica de las organizaciones de mantener confidenciales sus debilidades. Sin embargo si se lo hace desde la perspectiva de la oferta de productos es probable que se pueda acceder a mucha información valiosa respecto de estos temas.

Por otra parte, se debe buscar conformar redes de trabajo con las organizaciones con las que exista mayor coincidencia en cuanto a lineamientos de trabajo, o complementariedad en cuanto al trabajo de la gestión de fondos, la conformación de estas redes debe incluir el desarrollo de condiciones de comunicación y trabajo articulado adecuado a las necesidades del sector.

Una oportunidad que debe ser aprovechada por la organización es la inminente retirada de un grupo importante de la cooperación internacional del país, que provoca que muchas organizaciones requieren de los servicios que ofrece la Fundación y que puede en el corto y mediano plazo fortalecer su presencia en el mercado de gestión de organizaciones de la sociedad civil.

Una vez que se obtenga la información de las organizaciones y en función a las características definidas por las organizaciones en el capítulo anterior y considerando la experiencia misma de la FUNDESNAP se sugiere que se implemente una estructura de marketing relacional<sup>4</sup>, donde la relación con los clientes actuales y los que pudieran entrar al esquema de trabajo propuesto por la Fundación. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de las organizaciones con las que se pretende trabajar, estilo de vida, estrategias, costumbres, intereses, actividades y toda información que pueda considerarse importante para fortalecer las relaciones con los clientes.
  - Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.

---

<sup>4</sup> Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la organización.

Entrar en esta estructura obviamente se traduce en un cambio para la organización, por lo cual se debe desarrollar un proceso de adaptación del personal y de las estructuras de la organización, este trabajo debe ser encarado por toda la organización considerando los requerimientos mínimos y la posible resistencia al cambio que pueda existir.

A continuación se muestra un sistema en el que se puede observar claramente la relación de organización, productos, relaciones que se deben llevar bajo un esquema de marketing relacional, se observa en primera instancia la existencia y necesidad de una base de información, esta debe vincularse especialmente con los actores considerados clientes dentro de la estructura de la organización, en ese sentido los agentes de este tipo<sup>5</sup> pueden ser cultivados como clientes constantes y consistentes con los objetivos con los que se está trabajando.

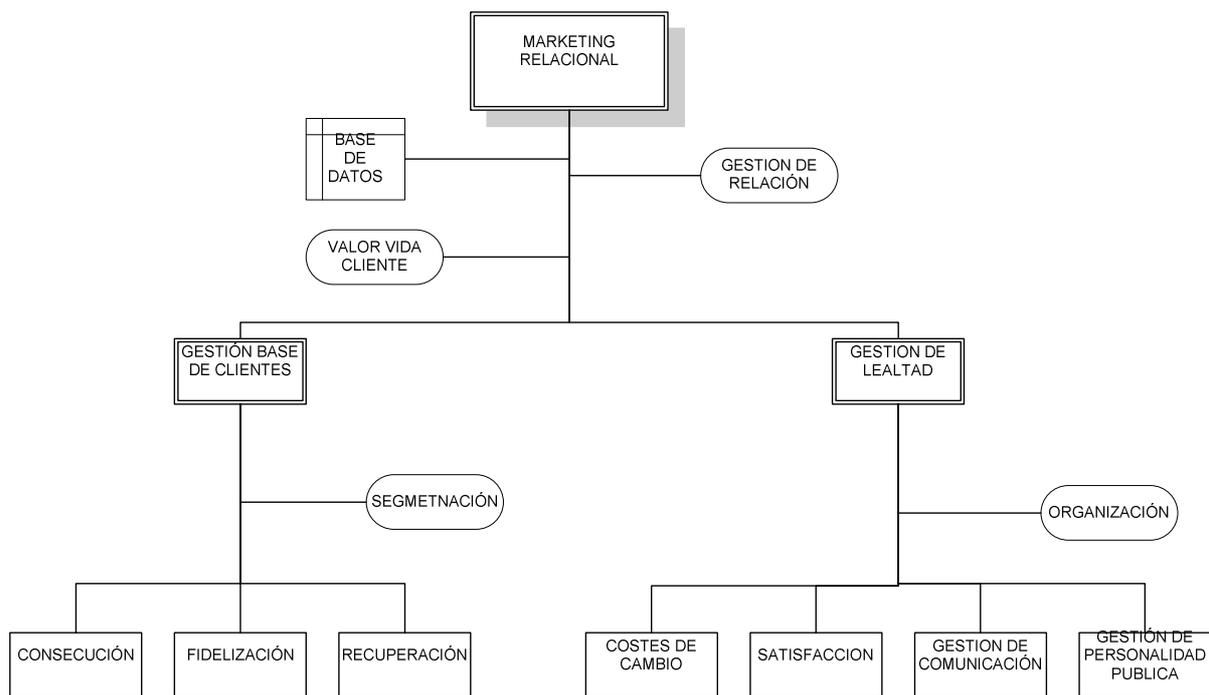
Este tipo de trabajo ya fue realizado por la organización aunque de una forma más bien intuitiva, el proyecto propone hacerlo de forma sistemática y convertida en una parte de la gestión con la perspectiva de convertirse en parte de la cultura de la organización.

---

<sup>5</sup> Clientes de organizaciones de la sociedad civil, administración pública y la cooperación internacional en sus diferentes instancias, todas ellas consideradas para la estructura de Marketing Relacional propuesta dentro del proyecto.

Gráfico No. 4

### FLUJO DE MARKETING RELACIONAL



Elaboración propia en base a modelos de marketing.

#### 4.2.5. ESTRATEGIA DE LA INSTITUCIÓN: (ACCIONES ESTRATÉGICAS FUNCIONALES)

La estrategia de la institución se basa principalmente en la definición del enfoque de la organización y este se encuentra vinculado a la conservación in situ a través de las áreas protegidas, especificando que la conservación no solo se encuentra vinculada al hecho de trabajar dentro de las áreas sino que el proceso involucra una serie de acciones que pasan desde la concientización e incidencia hasta el trabajo en las áreas

de amortiguación, zonas de influencia y espacios donde sea importante incidir para fortalecer los procesos de conservación.

Para el cumplimiento del objeto de la organización, estructurar y/o especificar los nichos o segmentos del sector en los cuales se convertirá en una entidad altamente desarrollada, en ese sentido se propone los siguientes elementos:

Fortalecer las capacidades de captación y gestión de fondos, en beneficio de la sociedad.

Establecimiento y administración de fondos de promoción e incentivo para financiar a actores clave en áreas protegidas y a nivel del SNAP:

Desarrollo de productos para la captación de recursos, gestión financiera, administrativa y de servicios que se dirijan al fortalecimiento de las organizaciones tanto públicas como de la sociedad civil, que trabajen en la gestión del medio ambiente, desarrollo sustentable y las áreas protegidas Bajo sus diferentes ámbitos y enfoques.

Generación de conocimiento a través de la investigación de la temática conservación y áreas protegidas (vinculando temáticas tales como Cambio Climático, Biocomercio, Desarrollo, Sostenibilidad y otros en los niveles local, regional, institucional e internacional.

Fortalecimiento de las capacidades para que el Estado y la sociedad en general asuman su rol en la conservación, generación de beneficios ambientales, sociales y económicos en busca de la consolidación de las áreas protegidas dentro de la estructuras institucionales nacionales.

Las líneas de trabajo en las que se propone que trabaje la organización de hecho se encuentran dirigidas a la consolidación de la misma, siendo este un objetivo implícito y transversal a la estrategia.

#### **4.2.6. CARACTERÍSTICAS NECESARIAS A DESARROLLAR EN LA ORGANIZACIÓN**

La implementación de estas dos estrategias genéricas deviene en el desarrollo de características específicas en el ámbito de los recursos humanos y en elementos organizacionales comunes.

Desde la perspectiva de los recursos humanos se deben desarrollar los siguientes factores:

- Fuerte habilidad de comercialización, entendido desde la perspectiva de poner en el mercado todas las posibilidades que se pueden desarrollar dentro de la organización..
- Ingeniería y desarrollo de productos y servicios adecuados a los elementos generados dentro de la organización y a las necesidades que puedan manifestar los posibles socios o clientes..
- Fuerte capacidad en la investigación básica, considerando a cada cliente y sus particularidades.
- Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad.
- Se debe aprovechar los recursos humanos y su conocimiento del sector pero también buscar la inclusión de habilidades de otros sectores dirigidos a la mejora de los productos servicios y al mercadeo que se realicen de los productos producidos por la organización.

- Capacidades en la gestión estratégica, a nivel directivo fortalecer los instrumentos de management y brindar los sistemas de seguimiento y monitoreo de la gestión.

Desde la perspectiva de los requisitos organizacionales se debe desarrollar los siguientes elementos:

- Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de producto y comercialización.
- Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.
- Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
- Políticas y estrategias claramente dirigidas a la gestión relacional.

#### **4.3. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

A continuación y consideración del análisis realizados durante el capítulo anterior se propone los siguientes lineamientos estratégicos para que sean considerados para la gestión de la organización.

##### **4.3.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS:**

Considerando el punto a) *Fortalecer las capacidades de captación y gestión de fondos.*

a.1) Desarrollo de una Estrategia de Alianzas para la institución que incorpore a la organización con organizaciones, instituciones y redes de cooperación nacional e internacional, en el ámbito público y de la sociedad civil.

a.2) Generación de actividades relacionadas a la cooperación y el medio ambiente dirigidas a posicionar a la organización como una entidad especializada en la captación y gestión de financiamiento.

a.3) Fortalecimiento de las capacidades del personal para la búsqueda de la innovación en captación y gestión de fondos.

a.4) Desarrollar una estrategia comunicacional dirigida al sector de la cooperación y con los actores sociales claves en la gestión a áreas protegidas.

a.5) Desarrollar una estrategia de difusión de los productos y servicios que preste la organización.

En el marco de la línea b) *Establecimiento y administración de fondos de promoción e incentivo para financiar a actores clave en áreas protegidas y a nivel del SNAP:*

b.1) Diseño de una estrategia de gestión de fondos de incentivo a la conservación.

b.2) Generación de alianzas estratégicas para la formación y desarrollo de fondos.

b.3) Establecimiento y administración de fondos de promoción e incentivo para financiar a actores clave en áreas protegidas y a nivel del SNAP.

b.4) Desarrollo de otros productos innovadores vinculados a la gestión de la conservación y los mercados verdes.

En el marco de la línea c) *Desarrollo de productos financieros y administrativos que se dirijan al fortalecimiento de las organizaciones que trabajen en la gestión del medio ambiente, desarrollo sustentable y las áreas protegidas (tanto públicas como de la sociedad civil).*

c.1) Desarrollar de sistemas y métodos de planificación financiera para el establecimiento de instrumentos y servicios financieros (fondos fiduciarios, servicios administrativos y financieros, etc.).

c.2) Desarrollar métodos para la estructuración de campañas de recaudación de fondos.

En el marco de la línea d) *Desarrollo de conocimiento a través de la investigación de la temática conservación y áreas protegidas (vinculando temáticas tales como Cambio Climático, Financieros, Biocomercio, desarrollo, sostenibilidad y otros en los niveles local, regional, institucional e internacional).*

d.1) Desarrollar programas de investigación que permitan la generación de conocimiento especializado y específico respecto de la conservación. Dentro de ello se incorporará estudios que involucren la relación entre conservación, políticas, sociedad y desarrollo.

d.2) Desarrollar alianzas y acuerdos con entidades que trabajen en el tema, los ámbitos en los que se trabajarán son el nacional y el internacional.

d.3) Generar estructuras que permitan la sistematización de información, la promoción y difusión de la misma.

d.4) Desarrollar sistemas de monitoreo en diferentes niveles que permitan la generación de información confiable para la conservación.

d.5) Generar capacidades para el desarrollo de equipos de trabajo que permitan proponer servicios de consultoría siempre en temas vinculados a la conservación.

En el marco de la línea e) *Fortalecimiento de las capacidades para que la el Estado y la sociedad en general asuman su rol en la conservación, generación de beneficios ambientales, sociales y económicos en busca de la consolidación de las áreas protegidas dentro de la estructuras nacionales*

e.1) Generar estructuras de capacitación para la transferencia de conocimientos en temas de gestión administrativa, financiera y la estructuración de procesos sostenibles.

e.2) Elaboración de una estrategia de incidencia político social en relación a la conservación.

e.3) Establecimiento de un sistema de medición de capacidades institucionales.

e.4) Establecimiento de métodos de evaluación de programas y proyectos.

e.5) Búsqueda de alianzas con organizaciones académicas nacionales e internacionales para el desarrollo de procesos de formación.

En el marco de la línea f) *Mejoramiento de las condiciones de competitividad de la organización.*

f.1) Desarrollar los productos ofrecidos por la organización, buscando su validación a través de la certificación de entidades autorizadas para el tema.

f.2) Estructurar un Plan de Marketing Relacional que considere las condiciones de trabajo que la organización e implementar el mismo.

f.3) Fortalecer las estructurar de los sistemas de información que tiene la organización, enfocándose en la sostenibilidad de la gestión de la conservación y las organizaciones que apoyar su desarrollo.

f.4) Estructurar líneas de comunicación con los clientes para poder mejorar la fidelización y el trabajo continuo.

f.5) Establecer condiciones para brindar servicios conexos respecto de los productos con los que cuenta la organización.

f.6) Fortalecer las capacidades del personal respecto de los productos ofrecidos por la organización.

f.7) Definir los mecanismos y procedimientos para adquirir los servicios y productos que ofrece la fundación.

#### **4.4. IMPACTOS ESPERADOS DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Los impactos que se pretenden lograr en el mediano y largo plazo son los siguientes:

Desde la perspectiva de la cultura organizacional se pretende que la organización pueda cultivar una cultura de diferenciación y enfoque,

basada en el dominio del marketing relacional como base de la gestión de la organización. Este proceso si bien es a mediano plazo debe irse trabajando bajo el liderazgo de la dirección de la organización.

Se espera que como resultado de este proceso se pueda haber captado al menos a 100% más de organizaciones que trabajen en la gestión de la conservación desde la perspectiva de la Fundación.

Si bien el indicador básico muestra un incremento significativo este se racionaliza conociendo que actualmente las organizaciones que trabajan conjuntamente con la Fundación o que apoyan su trabajo está alrededor de siete. Pero en base a lo planteado anteriormente se espera que estas organizaciones se conviertan en organizaciones fidelizadas y altamente comprometidas con el trabajo que realiza la organización.

Se espera contar con una estructura de marketing relacional altamente eficiente e inserta dentro de la estructura organizacional, para esto es necesario contar con sistemas plenamente establecidos y altamente eficientes para este propósito, además de una estrategia concreta para su implementación y plan de gestión específica.

Se estima que se han desarrollado y consolidado cinco productos de la organización

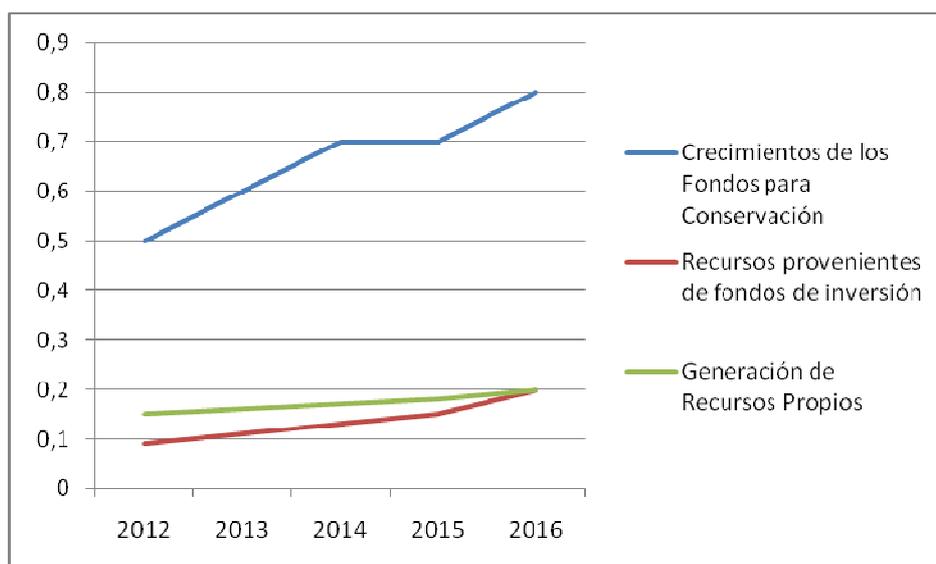
- Desarrollo de fondos para la sociedad civil
- Métodos y sistemas de gestión estratégica para la sostenibilidad de la conservación
- Sistemas de investigación y generación de capacidades en los actores de la conservación con perspectiva de ampliar su trabajo a otros temas de la sociedad civil.

- Métodos y sistemas de administración de proyectos, estos actualmente tienen un elevado nivel de desarrollo, pero para consolidarlos dentro del mercado se buscará contar con las certificaciones de calidad y cumplimiento necesarios.
- Redes de alianzas para el desarrollo de programas y proyectos de la conservación, estas redes y alianzas deberán estar conformadas por diferentes tipos de organizaciones, académicas, sociedad civil, instituciones públicas y privadas que aporten al desarrollo de la conservación.
- Todos estos productos se convertirán en factores intercambio transmisión o venta de servicios, para su desarrollo se deberá consolidar una estructura básica de desarrollo e innovación.
- Desde la perspectiva financiera es necesario contar con una estructura organizacional acorde a los requerimientos y necesidades del desafío de la organización por lo cual se estima que se contará con una organización dividida en unidades de negocio las mismas que tendrá la posibilidad de desarrollar cada uno de los productos ofrecidos.
- Finalmente y muy importante para la gestión de las organizaciones de la sociedad civil, se contará con una imagen de la organización altamente especializada en la gestión de sostenibilidad de la conservación y con un amplio conocimiento de la cooperación y el financiamiento de la sociedad civil y el sector público.

Se contará con un soporte financiero producto de la implementación de los sistemas planteados, la proyección de acuerdo a estimaciones organizacionales puede tener la siguiente tendencia.

Cuadro No. 4

### PROYECCION DE FONDOS PARA LOS SIGUIENTE 5 AÑOS



Elaboración propia con datos de FUNDESNAF

Como se puede ver en el cuadro existe un incremento muy significativo en todos los indicadores, estos cálculos fueron hechos en relación a la cantidad de clientes o socios que se obtengan a partir de una nueva visión de la gestión organizacional, además incluye la recuperación de organizaciones que anteriormente trabajaron con la organización.

## **CAPITULO 5**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1. CONCLUSIONES.-**

El análisis y desarrollo del proyecto nos propone las siguientes conclusiones:

Se han identificado las condiciones generales para la estructuración de una propuesta estratégica específica para una organización de la sociedad civil, vinculada al desarrollo y fortalecimiento de ventajas competitivas a través de la utilización de herramientas desarrolladas en el ámbito empresarial y que apuntan a mejorar el desempeño organizacional dentro del sector en que se desenvuelve la Fundación, las condiciones actuales de la empresa, el ámbito competitivo en el que se desenvuelve y los factores inherentes a su impacto dentro de la sociedad,

Se ha construido un marco teórico adecuado a las necesidades y requerimientos de una organización de la sociedad civil, muchos de los conceptos, definiciones y modelos estudiados se constituyen en la base de la propuesta elaborada.

A partir del análisis de la información se construyó una imagen del sector de sociedad civil relacionada a la conservación, se observó que presenta características particulares en cuanto a factores competitivos, determinándose que gran parte de su accionar se vincula con la captación de recursos de cooperación. El tipo de competitividad basa su accionar principalmente en la imagen y las redes de contacto y coordinación.

Las organizaciones de la sociedad civil trabajan en un sector competitivo, pero esta relación con su entorno se traduce en la lucha constante por el

financiamiento de cooperación, esta lógica de vida se encuentra ampliamente relacionada con la realidad del país y su dependencia de la cooperación.

Durante los últimos años ha existido una notable caída en el flujo de recursos para organizaciones de la sociedad civil de parte del financiamiento externo, las causas se encuentran directamente relacionadas con la crisis internacional y con el hecho fundamental de que el país está siendo calificado por las organizaciones multilaterales como país en desarrollo. La salida del esquema del subdesarrollo cambiará las condiciones del financiamiento y también las estructuras de financiamiento de las organizaciones no gubernamentales.

Se ha iniciado la construcción de lineamientos estratégicos dirigidos a fortalecer las capacidades competitivas de la organización y se articulan con la visión que tiene la organización.

El ajuste de las organizaciones a los nuevos esquemas de financiamiento requerirá que estas instituciones tengan procesos de reorientación estratégica, por lo menos desde la perspectiva de su relación con el entorno. La nueva estructura de financiamiento contemplará necesariamente la posibilidad de que estas organizaciones incrementen sus recursos propios en el futuro.

La FUNDESNAP, es una organización altamente especializada en gestión de recursos financieros para áreas protegidas, la presencia de un nuevo contexto nacional e internacional para las organizaciones de la sociedad civil le plantea retos y oportunidades que pueden ser aprovechadas y capitalizadas.

Las ventajas competitivas de la organización se centran principalmente en la posibilidad de generar procesos de sostenibilidad financiera, hasta el presente la organización ha desarrollado una serie de instrumentos y métodos. De acuerdo a la información recabada hasta el presente muy pocas organizaciones han desarrollado estos temas. La Fundación estaría liderando este tipo de gestión a nivel nacional, lo cual le brinda la posibilidad de consolidarse dentro de ese ámbito.

La experiencia generada por la organización a lo largo de la última década puede ser aprovechada por la organización para estructurar productos y servicios altamente requeridos por organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas, en función de su sistematización y desarrollo metodológico estos instrumentos pueden convertirse en la base de su sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

La organización debe fortalecer sus estructuras de gestión estratégica para el cumplimiento del plan de competitividad propuesto en el presente proyecto.

## **5.2. RECOMENDACIONES.-**

El presente trabajo tiene un carácter estratégico por lo que el desarrollo de muchos de los elementos propuestos dentro de este proyecto debe ser estructurado por la dirección de la organización.

Uno de los principales factores para lograr la competitividad dentro del sector donde la Fundación desarrolla sus actividades es la fortaleza de la imagen, se considera que este es el elemento fundamental a ser desarrollado por una estrategia de comunicación sólida, pero también por un trabajo eficiente y efectivo en la oferta y venta de servicios y

productos. Para este propósito se deben desarrollar los productos y servicios ofrecidos buscando la mejora continua y el aprendizaje institucional de las experiencias generadas.

Se debe establecer un sistema de sistematización de información de clientes a la brevedad posible, este es el paso inicial para encarar el cambio en la gestión de clientes propuesto en el proyecto.

Se recomienda la aplicación del Marketing Relacional como base de la gestión organizacional, este es un proceso organizacional que implica a todos las unidades de la organización por lo que su aplicación debe ser liderada por dirección de la organización.

Se sugiere la creación, la participación y la consolidación de redes de gestión de la conservación, particularmente desde la perspectiva de la sostenibilidad financiera y el desarrollo organizacional.

Se debe desarrollar un concepto de sostenibilidad financiera articulada con el desarrollo de las organizaciones que trabajan en la conservación, esto en el entendido de que la existencia de organizaciones consolidadas puede aportar de forma decisiva a la conservación de las áreas protegidas.

Respecto de la imagen, si bien la organización tiene como objetivo el trabajo con áreas protegidas, no debe limitar su trabajo a estas instancias y puede ampliar su espectro de trabajo a todos los ámbitos de influencia que las unidades de conservación presentan.

Se sugiere fortalecer las capacidades de la organización con recursos humanos del sector financiero y comunicacional para poder implementar los elementos propuestos dentro de este proyecto.

Es previsible la existencia de resistencia al cambio dentro de la estructura de la organización, para bajar el riesgo de este tipo de reacción se debe buscar la aplicación de un proceso altamente participativo y con distribución de responsabilidades. De cualquier forma se debe apoyar el proceso en una estructura de liderazgo fuerte y con la visión altamente definida a la implementación de estructuras de competitividad a partir de la diferenciación y el enfoque.

Se sugiere que los elementos estratégicos propuestos dentro del presente proyecto sean incorporados dentro de la evaluación del Plan Estratégico Institucional de la organización para su implementación y desarrollo.

**BIBLIOGRAFIA**

Rudiger Dornbusch, Stanley Fischer, Richard Startz (2002). *Macroeconomía*, Editorial McGraw Hill, Madrid.

George S. Yip (1992). Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, Editorial Norma, Bogotá.

Hans – Peter Martin, Harald Shulmann. La trampa de la globalización, Edición Taurus. México 2002.

Joseph E. Stiglitz. El malestar de la globalización. Editorial Taurus. Bogotá 2002.

Michael E. Porter. Ventaja Competitiva, Editorial Continental. México 1987.

Michael E. Porter. Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, Mexico 1982.

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. Las organizaciones. Editorial Addison – Wesley Iberoamecana. EE UU 1994.

Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso

Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

Ursula K. Hicks (1967). La financiación del desarrollo. Editorial Labor S.A. Barcelona.

Carlos Machicado (1989). Curso de Planificación del Desarrollo. La Paz.

Peter Drucker, Isao Nakauchi (1997). Tiempo de desafíos, tiempo de reinenciones. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

T. L. Quick (1992). El pensamiento innovador en la empresa. Editorial Paidós. Barcelona.

Francisco Javier Laris Casillas (1988). Estrategia para la planeación y el control empresarial. Editorial Trillas. México.

Peter F. Drucker (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Barcelona.

Santiago Garrido Buj (2003). Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid.

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer (1998). Planeación estratégica aplicada. McGraw Hill. Colombia.

Sina Henry, Goyeneche Alterio Fernando (2007) Estrategia para la Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional Ambiental. Costa Rica.

FAO (2010). Sostenibilidad Financiera para Áreas Protegidas de América Latina. (Chile)

FUNDESNAPE. Folleto Informativo de la organización. 2009.

Página oficial de Fundesnap. [www.fundesnap.org](http://www.fundesnap.org).

Badshah, A., Kahn, S., and Garrido, M. (Eds.). (2003). Connected for development: Information kiosks and sustainability. ICT Task Force Series #4. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs.

Bailur, S. (2007). The complexities of community participation in ICT for Development projects: the case of “our voices”. São Paulo, Brazil.

Bailur, S. y M. Ali (2007). The challenge of “sustainability” in ICT4D – Is bricolage the answer?, São Paulo, Brazil.

Bossio, J, et al (2004). Desarrollo rural y tecnologías de información y comunicación, experiencias en el Perú: lecciones aprendidas y recomendaciones. Lima: GTZ, MINAG, ITDG.

Delgadillo, K, R. Gómez y K. Stoll (2002). Telecentros... ¿Para qué?: lecciones sobre Telecentros Comunitarios en América Latina y el Caribe. (Quito, Ecuador), Fundación Chasquinet, IDRC.

Políticas de las ONGs Europeas para América Latina

# APENDICES

## APENDICE No. 1

**Preguntas pertinentes para la Estrategia Competitiva**

Consideramos la competitividad como base de la gestión?

Cuales son elementos esenciales de la producción en FUNDESNAP?

Desde la perspectiva de los recursos humanos cuales son los elementos que generan valor dentro de la organización?

Considerando logística, operaciones, vinculación externa, marketing, y servicios, cuales son los elementos que generan valor desde la perspectiva del desarrollo de innovación y/o tecnología dentro de la organización?

Considerando la logística, operaciones, vinculación externa, marketing, y servicios, desde la perspectiva de dotar de los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades, cuales son los elementos que generan valor en los procesos?

Desde la perspectiva de la producción y considerando la logística, operaciones, vinculación externa, marketing y servicios cuales son los elementos de valor dentro del proceso?

Que estrategia competitiva ha usado la organización hasta el presente?

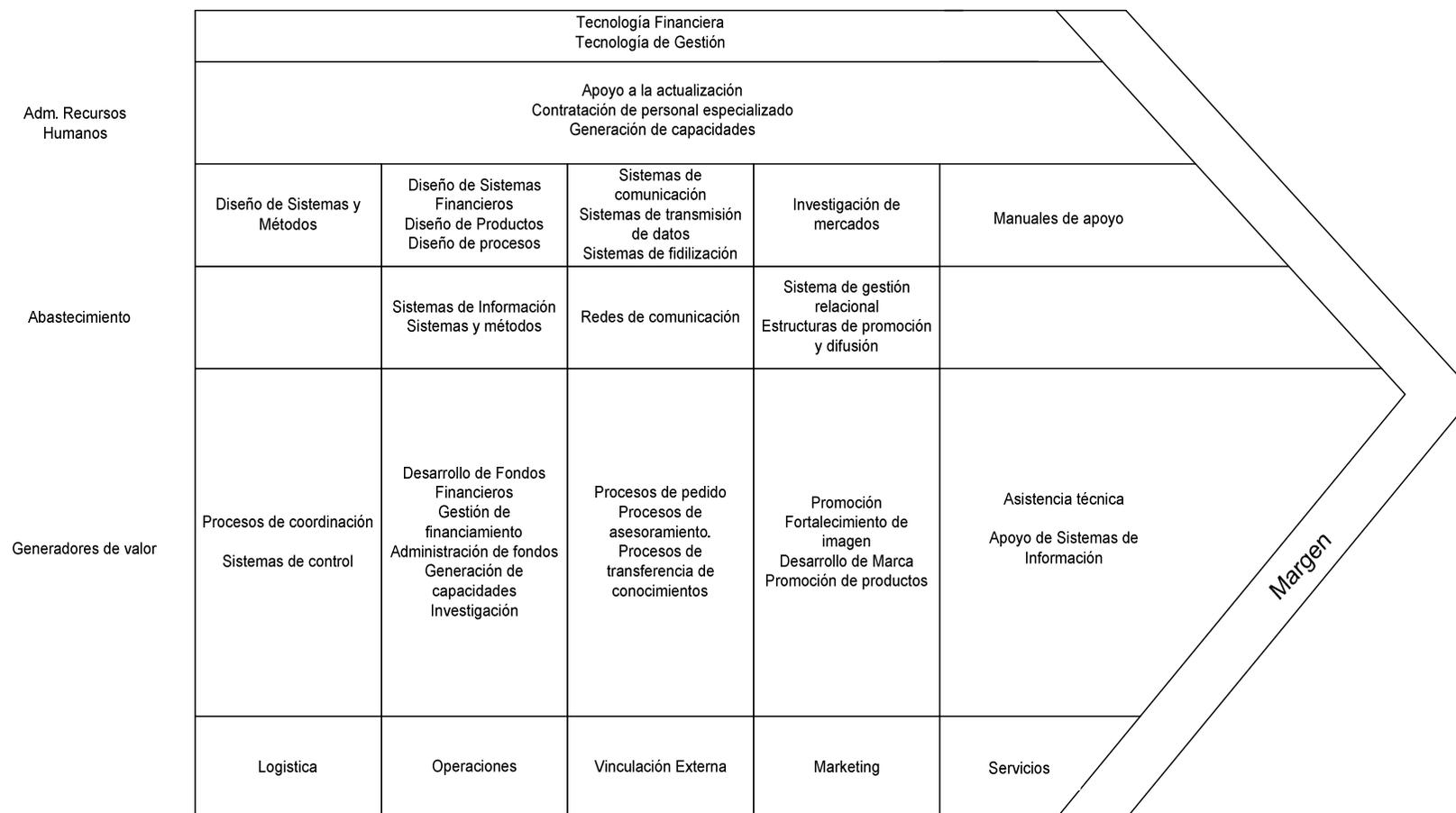
Cuáles son los productos de la organización y en qué medida considera usted que están desarrollados?

Cuales considera que son los elementos esenciales que busca el consumidor de los productos de la organización?

Cuál es la posición de la organización respecto del sector en el que se desenvuelve?

Cuáles son los criterios que utilizan los consumidores de los productos y servicios que ustedes ofrecen?

## APENDICE No.2 CADENA DE VALOR DE FUNDESNAF

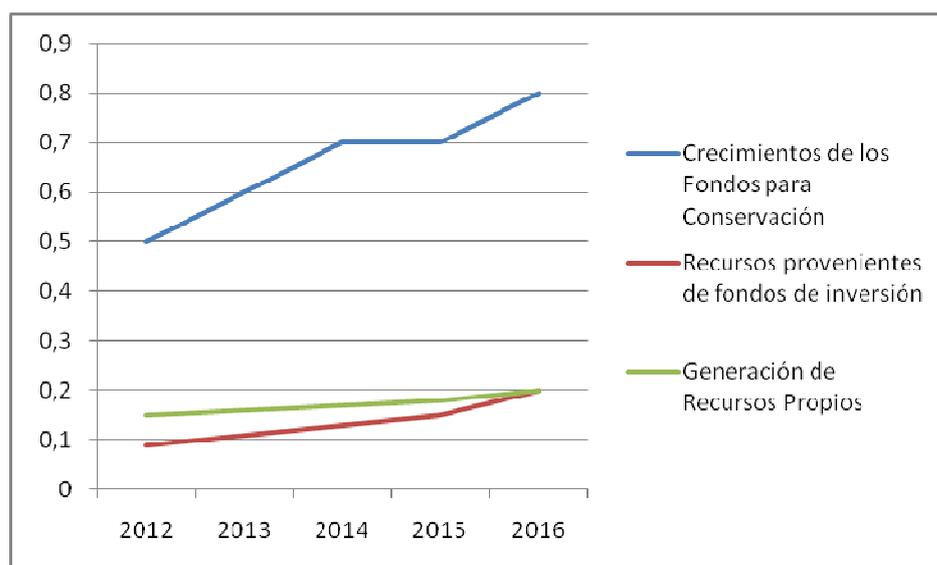


APENDICE No. 3

PROYECCION DE FLUJOS DE FINANCIAMIENTO  
FUNDESNAF

En millones de dólares

Flujo de recursos	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Crecimientos de los Fondos para Conservación	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	3,3
Recursos provenientes de fondos de inversión	0,09	0,11	0,13	0,15	0,2	0,68
Generación de Recursos Propios	0,15	0,16	0,17	0,18	0,2	0,86



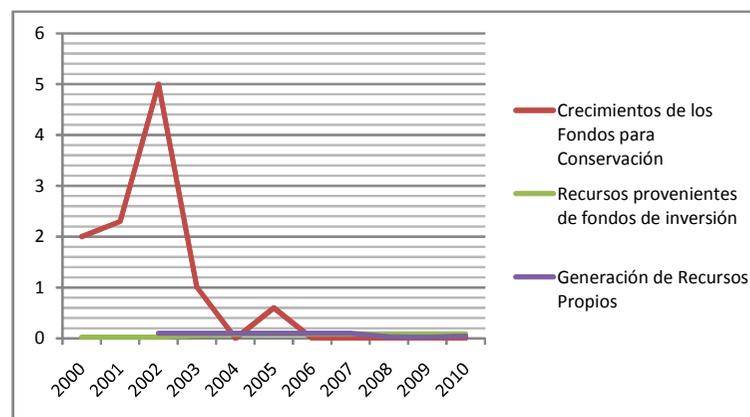
Elaboración propia en base a información de FUNDESNAF

## APENDICE No.4

### TABLA HISTORICA DE RECAUDACIONES DE LA FUNDACIÓN

En millones de dólares

Flujo de recursos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Crecimientos de los Fondos para Conservación	2	2,3	5	1	0	0,6	0	0	0	0	0	10,9
Recursos provenientes de fondos de inversión	0,02	0,02	0,02	0,06	0,08	0,085	0,085	0,085	0,085	0,085	0,085	0,71
Generación de Recursos Propios			0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,03	0,02	0,04	0,69



# **ANEXOS**

## **ANEXO No. 1**

### MODELO DE MARKETING RELACIONAL.

El marketing relacional referido al establecimiento, mantenimiento y desarrollo de relaciones con clientes, a la hora de ser desarrollados en un esquema manejable que oriente y defina los campos de actuación se puede concretar con la siguiente estructura.

Se puede observar dos grandes áreas.

Gestión de la base de clientes.

Gestión de la lealtad.

Estas dos áreas se apoyan en la herramienta de la base de datos, guiadas por el criterio fundamental del valor de vida del cliente.

La empresa trata de fundar y mantener relaciones con su base de clientes a través de los factores generadores de lealtad, adecuando las distintas ofertas a las etapas de la relación y la fase de vida propia de cada cliente.

Antes de entrar en la gestión de la base de clientes se hace imprescindible tratar en profundidad la base de datos como herramienta básica o soporte para recoger, tratar de forma sistemática, y explotar toda la información sobre los clientes de la empresa.

1.- Gestión de la base de clientes.-

Maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de la forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

- Consecución de clientes.
- Fidelización de clientes y explotación de la relación.
- Recuperación de clientes perdidos.

Por un lado, es fundamental la consideración de cuáles son los distintos clientes que la empresa debe atender a lo largo de todo el proceso de creación de valor para el cliente. Por otro, el éxito depende de la aceptación y el apoyo de cada uno de los socios en cada fase del proceso, desde los trabajadores, pasando por los proveedores, a prescriptores o incluso accionistas.

Dentro de la relación a establecer con cada cliente definimos unos aspectos diferenciales que permiten afinar nuestra gestión, donde distinguimos tres áreas básicas:

- Segmentos o grupos de clientes que tienen unas características comunes que permitan determinar unos planes de marketing adecuados a estos de forma eficiente.
- Ciclos de vida o etapas de la vida del cliente. Concretan una forma de ver y reacción a las ofertas de la empresa, por encima de las características peculiares definidas por sus segmentos respectivos.

- Fases de la venta. Recoge la etapa de una relación concreta entre el cliente y la empresa dentro del conjunto de la relación continuada. Es el aspecto que ha sido más estudiado dentro del marketing, por cuanto estos refiriéndonos a una transacción básica, aunque ésta se verá modificada en su análisis a la luz de la relación a largo plazo.

Los clientes pasan a ser analizados desde una perspectiva amplia, no sólo atendiendo al consumidor final, sino también a todos los que intervienen en la cadena de aportar valor al cliente final, los cuales pueden ser un claro apoyo a nuestra estrategia.

Ellos son la base sobre la que se perfilan las herramientas o instrumentos marketing que establecen, refuerzan y explotan las relaciones. La gestión de la base de clientes se convierte, pues, en la gestión de la relación tratando de obtener el máximo grado de lealtad con beneficio por ambas partes.

## 2. Gestión de la lealtad.

La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal.

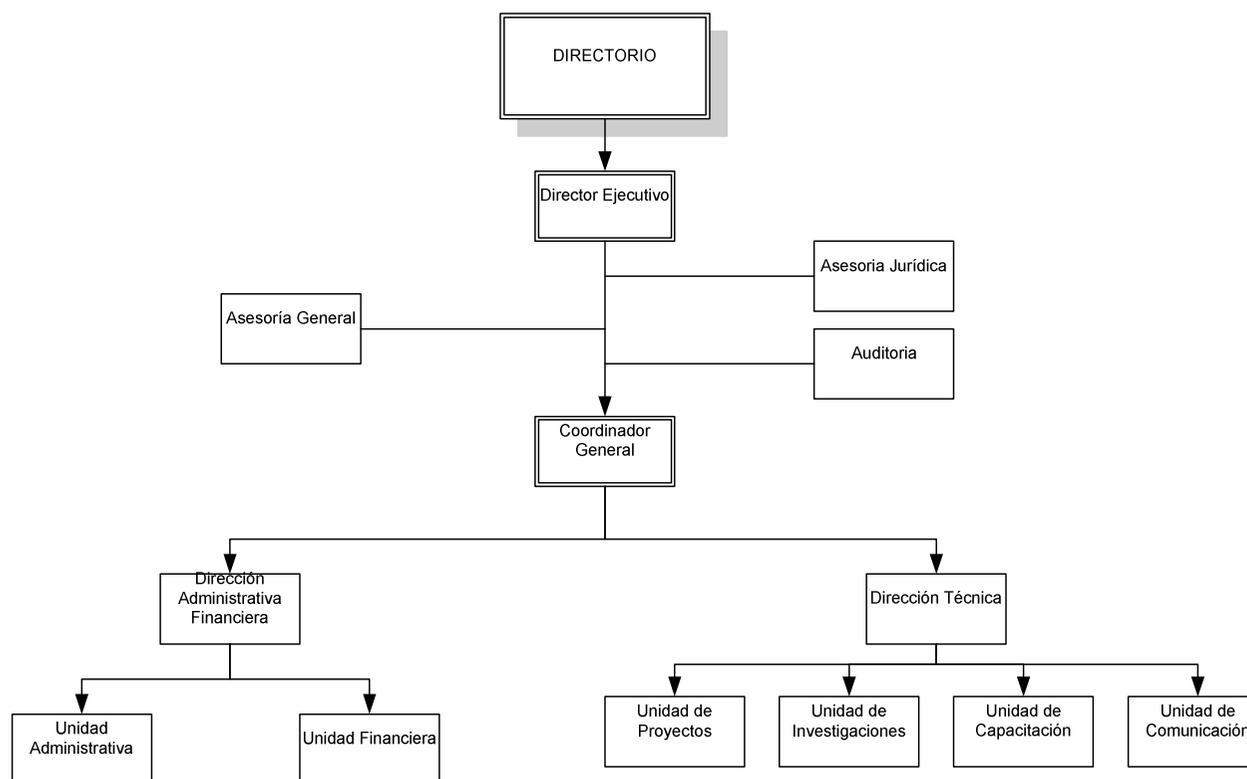
La gestión de la lealtad se descompone en:

- a) Creación e al personalidad pública de la marca, comunicando las diferencias de valor que aporta respecto a los competidores, y cuidando todos los elementos de imagen que atraen al cliente.

- b) Incremento de la satisfacción del cliente mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados, que aporten valor al cliente.
- c) Aumento de los costos de cambio relativos. La empresa debe tratar de obtener unos costos de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costos intervendedores.
- d) Gestión de la voz que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empres.

## ANEXO No. 2

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNDESNAPE



### **ANEXO No.3**

#### **PRINCIPALES POLITICAS DE GESTION INSTITUCIONAL DE FUNDESNAP**

Las políticas expresadas en el documento estarán interrelacionados con los planes programas, estrategias que la organización vaya a desarrollar y ejecutar durante el plazo de duración del Plan Estratégico. En el ejercicio de sus funciones los integrantes de la Fundación deben observar las políticas que orientan el proceso de gestión en cuanto todas las acciones y actividades que se desarrollen en el futuro se ligarán a estas orientaciones.

#### **POLITICAS INSTITUCIONALES GENERALES**

1) FUNDESNAP es una institución dedicada a buscar la sostenibilidad financiera, institucional y estructural de la conservación a nivel de las áreas protegidas y el país, en base a la gestión y administración financiera, la investigación de los procesos de conservación y la transferencia de conocimientos a diferentes instancias.

2) FUNDESNAP es una organización que no ejecuta proyectos locales, su función es la captación de financiamiento, financiar, coordinar, brindar seguimiento y evaluación de los procesos de conservación, generando información en diferentes instancias de la temática.

3) FUNDESNAP es una instancia altamente especializada en la gestión de proyectos de conservación, que cuenta con los sistemas y las normas actualizadas, consolidadas y certificadas por instancias calificadas para ello.

- 4) FUNDESNAP es una institución que tiene como principio el logro de la calidad, efectividad y eficiencia en los procesos que lleva adelante.
- 5) FUNDESNAP es una organización que promueve la participación de las comunidades, instituciones públicas, privadas, y sociedad civil.
- 6) FUNDESNAP es una organización que busca sinergias institucionales en función del logro de sus objetivos.
- 7) FUNDESNAP promueve la formación de fondos financieros destinados a la ejecución de proyectos por terceras instituciones en el marco de su misión y objetivos.
- 8) FUNDESNAP promueve la investigación con un fuerte soporte científico que contribuya a la toma de decisiones para la gestión en los diferentes niveles institucionales del país.
- 9) FUNDESNAP apoya iniciativas de concertación regionales y locales y las actividades de recuperación de saber local en cada una de sus sedes.
- 10) FUNDESNAP emite opiniones de carácter técnico y científico, en el marco de los fines y objetivos institucionales aprobados y vigentes dentro de la institución.
- 11) FUNDESNAP orienta su trabajo institucional al manejo y uso sostenible de los recursos naturales en beneficio de la sociedad.
- 12) FUNDESNAP es un espacio de coordinación donde los actores locales, regionales, nacionales e internacionales pueden trabajar conjuntamente en función de la conservación.

13) FUNDESNAAP es una organización altamente vinculada a la cooperación internacional, a centros de investigación relacionados al ámbito de la conservación.

14) FUNDESNAAP desarrolla sus actividades en forma autónoma dentro del marco de la normatividad especial y general de nuestro país.

15) FUNDESNAAP generar conocimientos con el fin de incidir en las decisiones de política nacional, regional, local e institucional en relación a la conservación.

16) FUNDESNAAP es una organización moderna, altamente sistematizada y con el personal capacitado en función de su misión y objetivos.

17) FUNDESNAAP es una institución que utiliza varios instrumentos de gestión con el fin de lograr su sostenibilidad financiera y la de los fondos que se encuentran en su marco.

18) FUNDESNAAP promueve la conservación a nivel nacional, regional y local buscando la concienciación de la población respecto a la temática.

19) FUNDESNAAP es una organización sin filiación política, plenamente ligada a la actividad ecológica y de conservación, comprometida con un modelo de desarrollo que involucre esta lógica.

## **ANEXO 4**

### **MARCO REFERENCIAL DEL SNAP**

El marco de referencias del Sistema Nacional de Areas Protegidas (SNAP), estará constituido por el conjunto de elementos que determinan la base legal, política y estratégica de dicho sistema, agregándose a ello las situaciones de orden social y económica que han influido en su desarrollo y en el estado situación actual.

En el contexto anterior, el Capítulo presente servirá de marco orientativo para la preparación del Plan Maestro en función de los elementos claves que regirán su diseño e implementación.

#### **Marco Legal del SNAP**

La base legal del Sistema Nacional de Areas Protegidas (SNAP), está contenida en las normas contempladas para el efecto por la Ley N° 1.333 del 27 de Abril de 1992 (Ley del Medio Ambiente), y en el Reglamento General de Areas Protegidas contenido en el Decreto Supremo N°24.781, como se detalla a continuación:

a) Ley N° 1.333 del 27 de Abril de 1992, Ley del Medio Ambiente

De acuerdo el artículo 63° de esta Ley, el SNAP es definido como "un conjunto de áreas de diferentes categorías que ordenadamente relacionadas entre sí, y a través de su protección y manejo contribuyen al logro de los objetivos de la conservación".

Las áreas protegidas son concebidas en la misma Ley como "áreas naturales con o sin intervención humana, declaradas bajo protección del Estado mediante disposiciones legales, con el propósito de proteger y conservar la flora y fauna silvestres, recursos genéticos, ecosistemas naturales, cuencas hidrográficas y valores de interés científico, estético, histórico, económico y social, con la finalidad de conservar y preservar el patrimonio natural y cultural del país" (artículo 60°).

De forma consecuente con lo anterior, la Ley señala a las áreas protegidas como "patrimonio del Estado y de interés público y social, debiendo ser administradas según sus categorías, zonificación y reglamentación en base a planes de manejo" (artículo 61°). Se dispone también que en la administración de estas áreas "podrán participar entidades públicas y privadas sin fines de lucro, sociales, comunidades tradicionales establecidas y pueblos indígenas" (artículo 62°), y por lo tanto también dispone que la declaratoria de dichas áreas "es compatible con la existencia de comunidades tradicionales y pueblos indígenas, considerando los objetivos de la conservación y sus planes de manejo" (artículo 64°).

b) Decreto Supremo N°24.781 de 1997, Reglamento General de Áreas Protegidas

Este Reglamento tiene por objeto, como lo señala su artículo 1°, regular la gestión de las áreas protegidas y establecer su marco institucional, en función de lo establecido en la Ley N°1.333, referida anteriormente en la letra a), en el Convenio sobre Diversidad Biológica, ratificado por Ley en Bolivia.

En concordancia con la Ley N° 1.333, el Reglamento define al SNAP como "El conjunto de áreas de diferentes categorías de manejo que ordenadamente relacionadas entre sí y por su importancia ecológica de interés nacional se encuentran bajo administración especial" (artículo 12° y 13°), y a las áreas protegidas como "territorios especiales, geográficamente definidos, jurídicamente declarados y sujetos a legislación, manejo y jurisdicción especial para la consecución de objetivos de conservación de la diversidad biológica".

El Reglamento define el objeto del SNAP (artículo 13°), como el "mantener las muestras representativas de provincias biogeográficas, a través de la implementación de políticas, estrategias, planes, programas y normas tendientes a generar procesos sostenibles dentro de las áreas protegidas a fin de alcanzar los objetivos de la conservación de la biodiversidad incorporando la participación de la población local en beneficio de las actuales y futuras generaciones".

Se desprende de lo anterior, que el SNAP está orientado hacia dos aspectos fundamentales:

Mantener la diversidad biológica del país.

Establecer, entre otros instrumentos, una planificación participativa a fin de alcanzar los objetivos de conservación.

c) Decreto Supremo N° 24.176 de 1995, Reglamento General de Gestión Ambiental

Finalmente cabe señalar, que el SNAP constituye de acuerdo al Decreto Supremo N° 24.176, que contiene el Reglamento General de Gestión

Ambiental, un "instrumento base de la planificación ambiental" del país (artículo 38°).

d) Ley de Areas Protegidas

Esta Ley se encuentra en la actualidad en la fase de proyecto, sometido a discusión y consultas regionales.

Esta orientada a establecer los principios básicos generales de administración y gestión del SNAP, así como las normativas sobre las distintas temáticas de gestión de las áreas: creación de áreas, categorías, planificación de áreas, programas de manejo, participación local, administración, sanciones y normas de uso, entre otras materias.

Acuerdos Internacionales

a) Convenio sobre Diversidad Biológica, Ley N° 1.580 de 1994

El Convenio sobre Diversidad Biológica fue ratificado como Ley de la República en Bolivia a través de la Ley N° 1.580 de 1994. En este Convenio, las partes contratantes, entre otras consideraciones de Preámbulo, observan que la exigencia fundamental para la conservación de la diversidad biológica "es la conservación in situ de los ecosistemas y hábitats naturales y el mantenimiento y la recuperación de poblaciones viables de especies en entornos naturales".

En relación con la conservación in situ, el Convenio establece un marco de procedimientos, según proceda y en la medida de lo posible en cada

país, que entre otras materias, señala las siguientes para las partes contratantes:

Establecerá un sistema de áreas protegidas o áreas donde haya que tomar medidas especiales para conservar la diversidad biológica.

Cuando sea necesario, elaborará directrices para la selección, el establecimiento y la ordenación de áreas protegidas o áreas donde haya que tomar medidas especiales para conservar la diversidad biológica.

Reglamentará o administrará los recursos biológicos importantes para la conservación de la diversidad biológica, ya sea dentro o fuera de las áreas protegidas, para garantizar su conservación y utilización sostenible.

Estas líneas de acción claramente se reflejan en la creación y operación del SNAP, y en las decisiones de ordenar dicho Sistema a través de los distintos niveles necesarios de planificación, como es el caso en el nivel de mayor jerarquía como un Plan Maestro.

b) Convención sobre Humedales de Importancia Internacional (Convención de RAMSAR)

Bolivia constituye un Estado Parte de la Convención sobre Humedales de Importancia Nacional. En virtud del artículo 3° de esta Convención, las partes contratantes "deberán elaborar y aplicar su planificación de forma que favorezca la conservación de los humedales incluidos en la Lista y, en la medida de lo posible, el uso racional de los humedales de su territorio.

c) Convenio 169 de la Organización Mundial del Trabajo

En 1991 por medio de la Ley N° 1257 Bolivia ratificó el Convenio 169 de la Organización Mundial del Trabajo relacionado con los pueblos indígenas. Este convenio propone que los pueblos indígenas deben tener control sobre sus recursos naturales y sus patrimonios. El artículo 7 y el 13 reconocen los aspectos colectivos de acceso, pero sin considerar los aspectos inherentes de la propiedad intelectual.

Convención para la Protección de la Flora, de la Fauna y de las Bellezas Escénicas de América (Convención de Washington de 1940)

Esta Convención fue establecida en 1940 con el propósito de proteger y conservar en su medio ambiente natural a ejemplares de todas las especies y géneros de su flora y su fauna indígenas, incluyendo a las aves migratorias, en número suficiente y en regiones lo bastante vastas para evitar su extinción por cualquier medio.

e) Convención sobre la Conservación de las Especies Migratorias (Convención de Bonn)

La Convención de Bonn fue concertada en 1979 y entró en vigor el 3 de noviembre de 1983. La convención tiene como fin la protección de especies migratorias y los países se comprometen a conservar los hábitats de aquellas, contrarrestar los obstáculos que impidan su migración y controlar otros factores que puedan ponerlas en peligro.

Marco Político y Estratégico

Las políticas instrumentales para la gestión de la diversidad biológica, de acuerdo a lo estipulado en el Plan General de Desarrollo Económico y Social 1997-2002 de la Presidencia de la República, se basan en los Capítulos 11, 12, 15 y 16 de la Agenda 21 Global, así como en los resultados agregados del desarrollo sostenible.

En el Capítulo 3, Pilar Oportunidad, el Plan referido define un conjunto de políticas nacionales en relación con la "gestión de la diversidad biológica", que en lo esencial consisten en las temáticas siguientes:

Desarrollo de un marco legal coherente, complementario y armonizado.

Cumplimiento y seguimiento de convenios internacionales.

Fortalecimiento de la capacidad institucional.

Articulación del uso de la diversidad biológica con el desarrollo económico.

Implementación de mecanismos de participación de la sociedad civil.

Desarrollo y fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

Establecimiento de estrategias y mecanismos de control, en coordinación con instituciones gubernamentales.

Otras referidas a la conservación y desarrollo de recursos genéticos y estrategias financieras.

#### 2.4 Marco Institucional

La institución que administra el Sistema de Areas Protegidas de Bolivia (SNAP), es el Servicio Nacional de Areas Protegidas (SERNAP), institución creada en virtud del artículo 9-II de la Ley sobre Organización del Poder Ejecutivo N°1.788 de 1997, con base en la reconversión de las dependencias que actualmente administra y regímenes que le corresponden, y cuyas competencias y funciones le son asignadas Decreto Supremo N°25.055 de 1998, y en el Decreto Supremo N°24.781 de 1997, Reglamento General de Areas Protegidas. Estos instrumentos legales se detallan a continuación:

a) Ley N° 1.788 de 1997 Sobre Organización del Poder Ejecutivo:

El SERNAP, de acuerdo al artículo 35° de esta Ley, corresponde a una estructura operativa del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, con atribuciones, competencias y estructura de alcance nacional.

Las atribuciones específicas del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, según la misma Ley son, entre otras, "formular la planificación estratégica del Estado y del Ordenamiento Territorial, promover el desarrollo sostenible del país, articulando armónicamente el crecimiento económico, social y tecnológico con la conservación del medio ambiente y de la biodiversidad, como instrumentos del desarrollo sostenible", y "el manejo de los recursos naturales renovables y no renovables en cuanto a la preservación, conservación y restauración".

b) Decreto Supremo N° 25.055 de 1998 Norma Complementaria al Decreto Supremo N°24.855 de 1977:

En el marco de las atribuciones enunciadas anteriormente, el Decreto Supremo N°25.055 de 1998 sobre Norma Complementaria al Decreto Supremo N°24.855 de 1977, le asignó al SERNAP las siguientes competencias básicas como servicio nacional del Estado:

Regular y controlar el manejo integral de las áreas protegidas, así como organizar y administrar el Sistema Nacional de Areas Protegidas.

En concordancia con la Ley de Medio Ambiente, proteger y conservar la flora y la fauna silvestre, recursos genéticos, ecosistemas naturales, cuencas hidrográficas y valores de interés científico, estético, histórico, económico y social, en las áreas bajo protección del Estado.

c) Decreto Supremo N°24.781 de 1997, Reglamento General de Areas Protegidas:

El artículo 38° del Reglamento General de Areas Protegidas, define como funciones y atribuciones de la Autoridad Nacional de las áreas protegidas, las siguientes:

Formular políticas y normar sobre la gestión integral de las áreas protegidas que conforman el SNAP.

Planificar, administrar y fiscalizar el manejo integral de las áreas protegidas de carácter nacional que conforman el SNAP.

Aprobar el establecimiento, categorización o recategorización, zonificación, nueva delimitación, adhesión de áreas protegidas privadas y elevar a la autoridad competente para su respectiva sanción legal.

Formular políticas de difusión y educación ambiental sobre los alcances, finalidad e importancia de las áreas protegidas.

Normar e implementar acciones eficaces de vigilancia a través del Sistema Nacional de Protección.

Normar y regular las actividades al interior de las áreas protegidas y fiscalizarlas de acuerdo a sus categorías, zonas, planes de manejo y reglamentos de uso.

Otorgar autorizaciones o licencias a actividades al interior de áreas protegidas y fijar, en su caso, tarifas de ingreso a las áreas protegidas nacionales.

Normar la participación de instituciones públicas o privadas, organizaciones de base, comunidades y pueblos indígenas en la administración de las áreas protegidas y fiscalizar su ejecución.

Elaborar y suscribir los convenios de participación en la Administración y subconvenios específicos de las áreas protegidas de carácter nacional.

Normar la conformación, organización y funciones de los Comités de Gestión.

Normar y supervisar la elaboración de los P.M., aprobarlos y supervisar su ejecución.

Aprobar los Planes Operativos y Presupuestos Anuales de las áreas protegidas.

Gestionar y canalizar los recursos financieros necesarios para una gestión eficiente en las áreas protegidas.

Conocer de los recursos de apelación, cuando correspondiese.

Normar el uso y manejo de los recursos naturales al interior de las áreas protegidas de acuerdo a la categoría y zonificación.

Participar en la evaluación de los estudios de impacto ambiental (EEIA) dentro de las áreas protegidas.

Este decreto supremo establece con carácter nacional, aunque se pueden constituir a nivel departamental, un Consejo Consultivo, definido como un órgano de asesoramiento u coordinación a la Autoridad Nacional. El consejo, constituido por representantes de diversa entidades técnicas y científica del país, y por representante del SNAP, tiene entre otras funciones a requerimiento de la Autoridad Nacional, "asesorar en aspectos relacionados con la gestión de las Areas Protegidas y del SNAP".

d) Decreto Supremo N°25.158 de 1998, Servicio Nacional de Areas Protegidas

Este Decreto Supremo tiene por objeto establecer las normas de organización y funcionamiento del SERNAP, así como sus atribuciones en el marco establecido por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) y sus disposiciones reglamentarias.

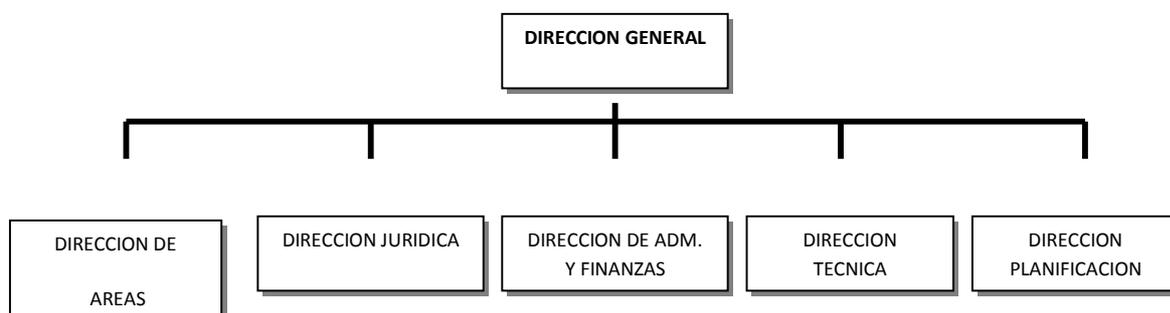
Define como misión institucional del SERNAP la de "coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, garantizando

la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional, a efectos de conservar la diversidad biológica, en el área de su competencia".

De acuerdo con el artículo 4° sobre Régimen Legal, El SERNAP en el desarrollo de sus actividades, aplicará el régimen legal que establecen las normas relativas de la Ley N° 1333 de 27 de abril de 1992 (Ley del Medio Ambiente), sus reglamentos aprobados mediante D.S. N° 24176 de 8 de diciembre de 1995 y las disposiciones conexas a esta materia.

En su estructura, el SERNAP está conformado por una Dirección General, cuatro direcciones técnicas y una Dirección de Finanzas y Administración, como se esquematiza en la Figura N° 1 siguiente:

Figura N°1. Organigrama del SERNAP



e) Decreto Supremo N° 25.983 de 2.000 que modifica algunos artículos del Decreto Supremo N° 25.158

Este Decreto Supremo, considerando que el SERNAP ha evidenciado, mediante un estudio técnico y la experiencia cotidiana de sus funciones, la necesidad de tener un área especializada en monitoreo ambiental, para atender los asuntos del impacto ambiental dentro de las áreas, se modifica el artículo 16 del Decreto Supremo N° 25.158 de

1998, asignando al Director de Normas y Planificación de esta institución las atribuciones y estructura de apoyo siguientes, entre otras:

Desarrollar instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación para el SERNAP, en el marco de las políticas y normas nacionales.

Desarrollar normas, instrumentos y procedimientos técnicos para la gestión del SERNAP en el ámbito de su competencia.

Acompañar los procesos de elaboración de planes operativos, planes de manejo y el plan maestro del sistema.

Realizar el seguimiento y evaluación de la implementación de programas y proyectos y a la gestión de áreas protegidas.

Asesorar y proponer la implementación de programas de desarrollo sostenible local en las áreas protegidas.

Diseñar e implementar mecanismos de promoción, difusión y capacitación.

Fortalecer y coordinar la participación de actores locales en la gestión de áreas protegidas.

Realizar el seguimiento a los mecanismos de participación social del sistema de áreas protegidas y proponer nuevas formas de participación en caso necesario, enmarcadas en la misión y objetivos del sistema.

f) Decreto Supremo N° 25.925 de 2000, Consejos de Administración de Areas Protegidas

Considerando que en el marco de las negociaciones sostenidas por el Gobierno de Bolivia con otras instituciones, se estableció que las organizaciones campesinas, indígenas y colonizadoras participarán de Consejos de Administración de las Áreas Protegidas que serán creados por el Gobierno, y que se establecerá la participación de las organizaciones en determinadas proporciones en la composición de estos Consejos de Administración, el Decreto Supremo N° 25.925 de 2000, estableció para implementar estas decisiones, lo siguiente:

Que los Comités de Gestión establecidos por el Decreto Supremo N° 24781 de 31 de julio de 1997, serán denominados a partir de la promulgación del presente Decreto como Consejos de Administración de las áreas protegidas.

Que los Consejos de Administración de Áreas Protegidas estarán conformados en un 50% por representantes locales de campesinos, indígenas y colonizadores y en el otro 50% por los gobiernos municipales cuya jurisdicción coincida con el Área protegida, Prefectura y el Servicio Nacional de Áreas Protegidas.

Que las funciones y atribuciones de los Consejos de Administración serán, entre otras, las siguientes: "Participar en la definición de políticas de manejo del Área así como en la elaboración, ejecución y evacuación del plan de manejo y los planes operativos anuales, en el marco de los objetivos del área protegida y de las normas y políticas nacionales"; "Proponer proyectos y actividades destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad local asegurando su compatibilidad con los objetivos del área protegida; Participar en las evaluaciones realizadas a la gestión del área protegida".

## **Desarrollo del SNAP**

La historia de las áreas protegidas en Bolivia es relativamente reciente. Dos hechos marcaron el inicio del desarrollo de una serie de iniciativas que permitieron configurar hasta la actualidad el Sistema Nacional de Areas Protegidas: la creación en 1939 del Parque Nacional Sajama, como una primera disposición legal sobre áreas protegidas del país y la firma en 1949 de la Convención para la Protección de la Flora, de la Fauna y de las Bellezas Escénicas de América (Convención de Washington), mediante el cual los gobiernos acuerdan la declaración y mantenimiento de áreas protegidas, contemplando varios objetivos de conservación de hábitat y especies naturales.

De acuerdo con una evaluación de la conservación de la diversidad biológica patrimonial de Bolivia elaborada por el SERNAP (SERNAP, 1999), el desarrollo de las áreas protegidas por décadas ha sido el presentado continuación a modo de reseña:

**1939-1949:** En esta década se crean 5 áreas protegidas, siendo la primera como se ha señalado el Parque Nacional Sajama. La Convención de Washington firmada en 1949, también señalada anteriormente.

**1950-1959:** Las áreas protegidas prácticamente en esta década no reciben atención, creándose sólo una de ellas. Se caracteriza preferentemente por el establecimiento de una institución responsable y la aprobación del Reglamento de Recursos Naturales (D.L. N°3.612, con rango de Ley). El Servicio Forestal de Caza produce un documento sobre legislación forestal con énfasis en aspectos de aprovechamiento forestal y problemas de jurisdicción en tierras forestales.

1960-1969: Se aprueba el D.S. N°8.063 que además de contener la lista de áreas, asigna recursos financieros para el establecimiento de las mismas, aunque no se cuentan datos respecto de ello. Se invita a la misión de Jungius y Pujol con fines de planificar el sistema y se firma el Convenio de Protección de la Vicuña con Perú y Chile, que contempla el establecimiento de reservas.

1970-1979: Se crean 14 áreas protegidas, varias de las cuales responden a las recomendaciones de una misión de la UNESCO. Algunas unidades se implementan con personal y medios, como el Parque Isiboro Sécore, la Reserva de Ulla Ulla y la Reserva Eduardo Avaroa. Como resultado de la asistencia de la misión forestal alemana, se reestructura el organismo responsable y se aprueba la Ley General Forestal y su Reglamento. Asimismo se aprueba la Ley de Vida Silvestre, Parques Nacionales, Caza y Pesca, y finalmente se firma un Convenio con Argentina para la creación de áreas protegidas.

1980-1989: A nivel estatal las principales actividades se relacionan con el Programa Vicuña, contratándose guardafaunas en varias áreas. A mediados de la década las actividades relacionadas con el apoyo a las áreas protegidas adquieren un impulso importante como consecuencia de iniciativas de organismos no gubernamentales y de los efectos de la descentralización de algunos CDF, especialmente en Santa Cruz. En tres áreas se inician acciones para su establecimiento, varias áreas son sujetas a evaluaciones en aspectos biológicos e integrales. Paralelamente se desarrolla la capacidad de sistematización de la información, se organiza la Red Boliviana de Parques que promueve activamente la evaluación de áreas y la toma de responsabilidades en el sector público.

1990 – 2004: Las áreas protegida reciben un impulso importante, con acciones relativas a la legislación, programas de apoyo al sistema en general o áreas específicas, y el fortalecimiento y creación de instituciones, todo lo cual sienta las bases para el futuro de las áreas protegidas.

La organización del SNAP se inicia en 1989 cuando la Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA), a través de varias de sus instituciones miembros, organiza la Red Boliviana de Parques Nacionales, como parte de la Red Latinoamericana de Cooperación Técnica en Parques Nacionales, Otras Areas Protegidas, Flora y Fauna Silvestres, organizada por la FAO.

En 1992, la responsabilidad de la gestión es transferida a la Secretaría Nacional del Medio Ambiente (SENMA), asumiendo así el Gobierno las funciones que le corresponden.

A partir de 1993, se da un impulso importante a la gestión de las áreas protegidas, permitiéndose avances significativos en la conservación de la diversidad biológica del país, entre ellos: Se confirma la pertenencia de varias áreas al SNAP; se crean nuevas áreas con criterios adecuados; existe un Reglamento General de Areas Protegidas; existe una autoridad competente definida y con funciones establecidas; se cuenta con recursos humanos capacitados; se incrementa la superficie bajo gestión; existe una coordinación y participación creciente, y derecho formalmente reconocidos.

A partir del 1998 se inicia el proceso de consolidación institucional y social del SNAP, se prioriza la participación y se desarrolla el concepto de parques con gente, visión sobre la cual se estructura una serie de iniciativas de gestión que involucran a los actores locales como la base de las áreas protegidas.

2006.- Se incorpora a las áreas protegidas dentro de la constitución política del estado dándole el marco general sobre el cual se puede desarrollar su accionar en el futuro.