

**EVALUACIÓN FINAL:  
APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2008-2013  
FUNDACIÓN AMIGOS DE LA NATURALEZA**



Proyecto Financiado por la  
Embajada del Reino de los Países Bajos



Documento elaborado por la Fundación Amigos de la Naturaleza.

Equipo de trabajo : Catalina Rivadeneira C.

Revisión técnica: Daniel Larrea, Humberto Gómez

Fotografía de tapa: Lilian Apaza. Río Negro, Baures, Beni

Fotografía de Contratapa: Lilian Apaza. Río Negro, Baures, Beni

Cita Sugerida: Rivadeneira C., Larrea D., & Gómez H. 2013. Evaluación Final de capacidades institucionales en el marco del Apoyo a la implementación del plan técnico multianual 2008-2013. Fundación Amigos de la Naturaleza. Santa Cruz- Bolivia.

Fundación Amigos de la Naturaleza

Km 7 1/2 Doble Vía a La Guardia

Tel: (591-3) 355-6800 Fax: (591-3) 354-7383

e-mail: fan@fan-bo.org - www.fan-bo.org

Octubre 2013

Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

# CONTENIDO

- 1 INTRODUCCIÓN.....5
- 2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....5
- 3 MÉTODO .....5
- 4 RESULTADOS.....7
  - 4.1 GOBERNANZA.....8
    - 4.1.1 Directorio.....9
    - 4.1.2 Misión /Objetivos.....9
    - 4.1.3 Beneficiarios .....10
    - 4.1.4 Liderazgo y cultura organizacional .....10
  - 4.2 GESTIÓN.....11
    - 4.2.1 Estructura de la organización .....12
    - 4.2.2 Planificación.....12
    - 4.2.3 Desarrollo de Programas y Proyectos.....13
    - 4.2.4 Procesos administrativos.....13
    - 4.2.5 Gestión de Riesgo Financiero.....13
    - 4.2.6 Los sistemas de información.....14
    - 4.2.7 Informes de Programas /Proyectos.....14
  - 4.3 RECURSOS HUMANOS.....15
    - 4.3.1 Desarrollo de Recursos Humanos .....16
    - 4.3.2 Gestión de Recursos Humanos.....16
    - 4.3.3 Salarios y Beneficios .....17
  - 4.4 RECURSOS FINANCIEROS .....18
    - 4.4.1 Contabilidad.....19
    - 4.4.2 Presupuesto.....19
    - 4.4.3 Controles Financieros/Inventario .....19
    - 4.4.4 Información Financiera.....20
  - 4.5 PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....21
    - 4.5.1 Especialización Sectorial.....22
    - 4.5.2 Compromiso con los beneficiarios /aliados /socios.....22
    - 4.5.3 Los sistemas de seguimiento y evaluación.....22
  - 4.6 RELACIONES EXTERNAS.....24
    - 4.6.1 Relaciones con los beneficiarios/Aliados/socios.....25
    - 4.6.2 Relación con organizaciones similares .....25
    - 4.6.3 Relación con instancias públicas (Gobierno Nacional/Gob. Departamental/Gob. Municipal) .....25
    - 4.6.4 Relación con financiadores .....26

4.6.5	Relaciones Públicas.....	26
4.6.6	Relaciones con los medios .....	27
4.7	SOSTENIBILIDAD .....	28
4.7.1	Sostenibilidad de programas /proyectos.....	29
4.7.2	Sostenibilidad organizacional.....	29
4.7.3	Sostenibilidad Financiera.....	29
5	REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN 2011 .....	31
6	COMENTARIOS FINALES .....	33
7	REFERENCIAS.....	35

## **1 INTRODUCCIÓN**

En el año 2008, la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) actualizó su planificación estratégica y elaboró un plan técnico multianual 2008-2013 que contiene una propuesta de trabajo de escala regional y nacional con base en las prioridades de conservación de Bolivia. La implementación de este plan de trabajo inició ese mismo año, con el apoyo financiero de la Embajada Real de los Países Bajos (RPB) con quien se firmó un convenio de contribución por cinco años.

La institución ha tenido varios avances a nivel técnico e institucional en los últimos cinco años. Actualmente el convenio de contribución ha concluido y dentro de los compromisos de cierre del proyecto, FAN ha elaborado una evaluación final de las capacidades institucionales adquiridas en las cinco perspectivas: Técnica, Procesos, Financiera, Recursos Humanos y Clientes. En este documento presentamos los resultados dicha evaluación.

## **2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

Evaluar el desarrollo de la capacidad institucional de Fundación Amigos de la Naturaleza, a partir de la implementación del plan técnico plurianual 2008-2013 en el marco de Plan Estratégico Institucional.

## **3 MÉTODO**

Para realizar la evaluación de las capacidades institucionales de la Fundación Amigos de la Naturaleza, se seleccionó la herramienta de "Evaluación de la capacidad Organizacional" (OCAT) desarrollada por KEPA<sup>1</sup>. Esta herramienta permitió evaluar a mayor detalle la funcionalidad de la institución, brindando una gama muy completa de indicadores y proveyendo elementos para generar una línea de base para futuras evaluaciones periódicas.

Basados en esta herramienta, se seleccionaron siete criterios de evaluación: Gobernanza, Gestión, Recursos financieros, Recursos humanos, Servicios, Relaciones externas y Sostenibilidad. Cada criterio, aporta a una perspectiva institucional (Tabla 1) y fue desarrollado con diferentes indicadores, valorados una escala de 0-5, como se describe en la Tabla 2.

Tabla 1. Definiciones de los criterios de evaluación para cada perspectiva institucional.

PERSPECTIVAS	CRITERIOS
Perspectiva: Procesos	<b>Gobernanza:</b> se refiere a la eficacia, calidad y buena orientación que una institución tiene, a través de las funciones del directorio y niveles gerenciales. Considera la misión y objetivos institucionales, constitución, estatus legal y liderazgo.
	<b>Gestión:</b> Se refiere a la forma de conducción de la institución a través de: la planificación, desarrollo de programas y proyectos, procedimientos administrativos, estructura organizacional, manejo de la información, informes institucionales.
Perspectiva Financiera	<b>Recursos Financieros:</b> Se refiere a la administración de recursos financieros que tienen la institución para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos. Considera la contabilidad, el manejo presupuestario, Informes financieros y control de activos.
	<b>Sostenibilidad:</b> Se refiere a la sostenibilidad organizacional, financiera y a la sostenibilidad de los proyecto en relación a los actores.
Perspectiva: Recursos Humanos	<b>Recursos Humanos:</b> Se refiere al desarrollo de los recursos humanos en la institución, roles del equipo, organización del trabajo, control del personal, salarios y beneficios.
Perspectiva: Técnica	<b>Servicios:</b> Se refiere a la experiencia que pueda tener la institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos. Considera la participación y compromiso con los actores y el seguimiento a las acciones a través de sistemas de monitoreo y evaluación.
Perspectiva: Clientes	<b>Relaciones externas:</b> Hace referencia a la colaboración de la institución con otras ONGs, la relación con organizaciones públicas, locales y con los medios de comunicación.

Tabla 2. Escala de valoración de criterios de evaluación institucional propuestos por la OCAT<sup>1</sup>

0	No aplica, o la información no está disponible para la evaluación
1	Necesita atención urgente
2	Necesita mejorar en muchos aspectos
3	Necesita mejorar en pocos aspectos
4	En general, la afirmación es verdadera pero requiere leves mejoras.
5	Afirmación correcta, necesita mantenerse así.

Se realizaron dos talleres de trabajo internos, uno para reconstruir la línea base del 2008 y un segundo taller para evaluar el estado 2013. Se contó con la participación del equipo de FAN y la participación del representante de la Embajada Real de los Países Bajos (en el segundo taller). En base a la puntuación brindada por cada persona en los talleres se sacó la "moda" como valor de análisis comparativo entre la línea base y 2013.

## 4 RESULTADOS

Se identificaron varios cambios institucionales en estos cinco años de apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos. De manera general, se puede indicar que la institución ha tenido un avance promedio del 35 %, partiendo desde una situación institucional en el 2008 que requería mejoras ( $\bar{x}=3,46$ ), a una institución casi óptima ( $\bar{x}=4,01$ ) el 2013, que requiere leves ajustes. Entre los cambios dados en estos cinco años dos aspectos son los que han sido identificados como de mayor desarrollo: la gestión institucional y los recursos humanos (ver tabla 2 y grafico 1).

Tabla 3. Valores promedio institucionales del 2008 y 2013

	VALOR ESPERADO	AÑO 2008	AÑO 2013	LOGRO
GOBERNANZA	5	3,10	3,90	↑ 42%
GESTIÓN INSTITUCIONAL	5	3,48	4,55	↑ 70%
RECURSOS HUMANOS	5	2,96	4,10	↑ 55%
RECURSOS FINANCIEROS	5	4,23	4,55	↑ 42%
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5	3,67	4,08	↑ 31%
RELACIONES EXTERNAS	5	3,43	3,20	↓ -15%
SOSTENIBILIDAD	5	3,39	3,80	↑ 26%
<b>PROMEDIO</b>	5	3,46	4,02	↑ 36%



Gráfico 1. Avance general institucional 2008 al 2013.

A continuación se presentan los resultados detallados de cada criterio, y la descripción del avance en términos cualitativos y cuantitativos.

## 4.1 GOBERNANZA

Respecto a la gobernanza institucional se identificó un cambio positivo (avance del 42%) en varios aspectos evaluados, como ser: mayor involucramiento del directorio en temas institucionales, contar con una misión/visión clara, mayor liderazgo a los diferentes niveles institucionales y la capacidad institucional de incorporar los intereses de los beneficiarios/aliados/socios en la planificación (gráfico 2).

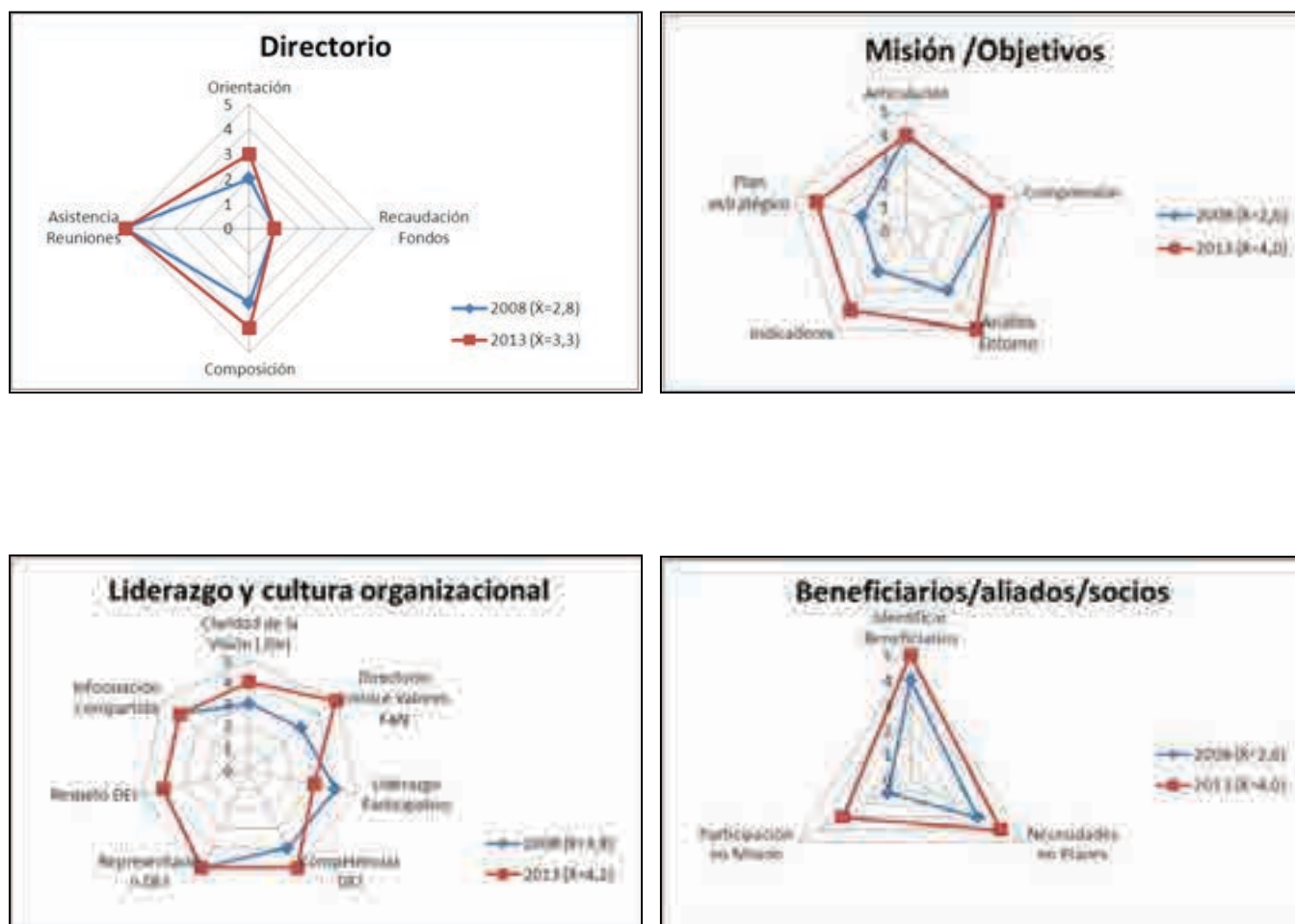


Gráfico 2. Avance general Gobernanza 2008 al 2013: Directorio, Misión /visión, Liderazgo/cultura organizacional, Beneficiarios/aliados/socios.



#### 4.1.1 Directorio

En estos últimos años el directorio de FAN ha tenido un mayor involucramiento en los temas institucionales, ha brindado mayor orientación en temas estratégicos y ha participado de actividades institucionales. El equipo percibe que el directorio no sólo sigue asistiendo de manera regular a las reuniones desde el 2008, sino que ha incrementado su participación en las actividades institucionales.

Si bien en la evaluación, no se identifica un cambio en la participación del directorio en la recaudación de fondos, el directorio ha tomado decisiones relevantes sobre el destino de los bienes inmuebles, lo cual repercute de manera directa en la generación de ingresos.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>1. Directorio</b>	<b>2,7</b>	<b>3,2</b>	<b>↑</b>
a. El directorio proporciona orientación general y supervisión.	2	3	↑
b. El directorio participa activamente de la recaudación de fondos para la Institución y colabora en identificar oportunidades de proyectos.	1	1	=
c. El directorio está compuesto por miembros provenientes de sectores relacionados con objetivos y actividades de la Institución.	3	4	↑
d. Los miembros del directorio asisten a todas las reuniones ordinarias y se reúnen periódicamente (6 veces al año).	5	5	=

#### 4.1.2 Misión /Objetivos

El año 2012, la institución ha iniciado un proceso de actualización de la planificación estratégica. Actualmente se cuenta con una nueva misión, visión y resultados estratégicos definidos. Los resultados de la evaluación indican que se percibe un cambio sobretodo en la claridad respecto a la nueva misión institucional.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>2. Misión / Objetivos</b>	<b>3</b>	<b>4,2</b>	<b>↑</b>
a. La institución tiene claramente articulada su visión con la misión y sus objetivos estratégicos.	4	4	=
b. Todo el equipo comprende la misión y visión de la institución.	4	4	=
c. El desarrollo de la visión, misión, las metas y los objetivos se basan en el análisis del entorno externo e interno.	3	5	↑
d. La institución cuenta con indicadores de desempeño para medir el progreso hacia el logro de la meta y objetivos.	2	4	↑
e. La institución cuenta con un plan estratégico escrito en un calendario claro.	2	4	↑

### 4.1.3 Beneficiarios

La institución ha incrementado su capacidad para identificar a los principales actores y beneficiarios de los proyectos en los últimos años. El proceso de planificación incorpora las demandas de ellos aunque no bajo un proceso formal. La experiencia adquirida en los proyectos permite plasmar esas demandas en los diferentes niveles de la planificación. Cabe recalcar que cada vez existe una mayor preocupación por parte del equipo en diseñar proyectos participativamente.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>3. Beneficiarios/aliados/socios</b>	<b>2,7</b>	<b>4</b>	<b>↑</b>
a. La institución es capaz de identificar los principales Beneficiarios/aliados/socios.	4	5	↑
b. Las necesidades de los Beneficiarios/aliados/socios, son identificadas e integradas al proceso de planificación.	3	4	↑
c. Los Beneficiarios/aliados/socios son tomados en cuenta en la revisión de la misión y estrategias de la institución.	1	3	↑

### 4.1.4 Liderazgo y cultura organizacional

El liderazgo en la institución en los últimos años ha incrementado tanto en el directorio como en la dirección ejecutiva. Se tiene un liderazgo que orienta y delega funciones, permitiendo generar mayor liderazgo en los niveles siguientes. Sin embargo el equipo percibe que aún se debe mejorar en la participación y flujo de información interna.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>4. Liderazgo y cultura organizacional</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>↑</b>
a. El presidente del directorio tiene una clara visión de la institución	3	4	↑
b. Cada miembro del directorio conoce los valores de la institución y tiene clara la visión y la misión.	3	5	↑
c. El estilo de liderazgo es participativo.	4	3	↓
d. La dirección ejecutiva tiene las competencias, conocimientos y experiencia para llevar a cabo sus funciones.	4	5	↑
e. La dirección ejecutiva asume la representación legal frente a los principales actores/beneficiarios.	5	5	=
f. La dirección ejecutiva fomenta el respeto mutuo entre el personal.	4	4	=
g. La información relevante se comparte libremente entre los miembros del equipo.	4	4	=

## 4.2 GESTIÓN

La gestión es el aspecto que más ha cambiado desde el 2008 según los resultados de la evaluación. Se identifica un cambio positivo (70 %) en todos los criterios considerados, como ser: la planificación, organización, la forma en la que se desarrollan los proyectos y el manejo de la información. Además se identifica que la gestión de riesgo financiero se ha mantenido en niveles óptimos de ejecución, durante los cinco años (Gráfico 3).

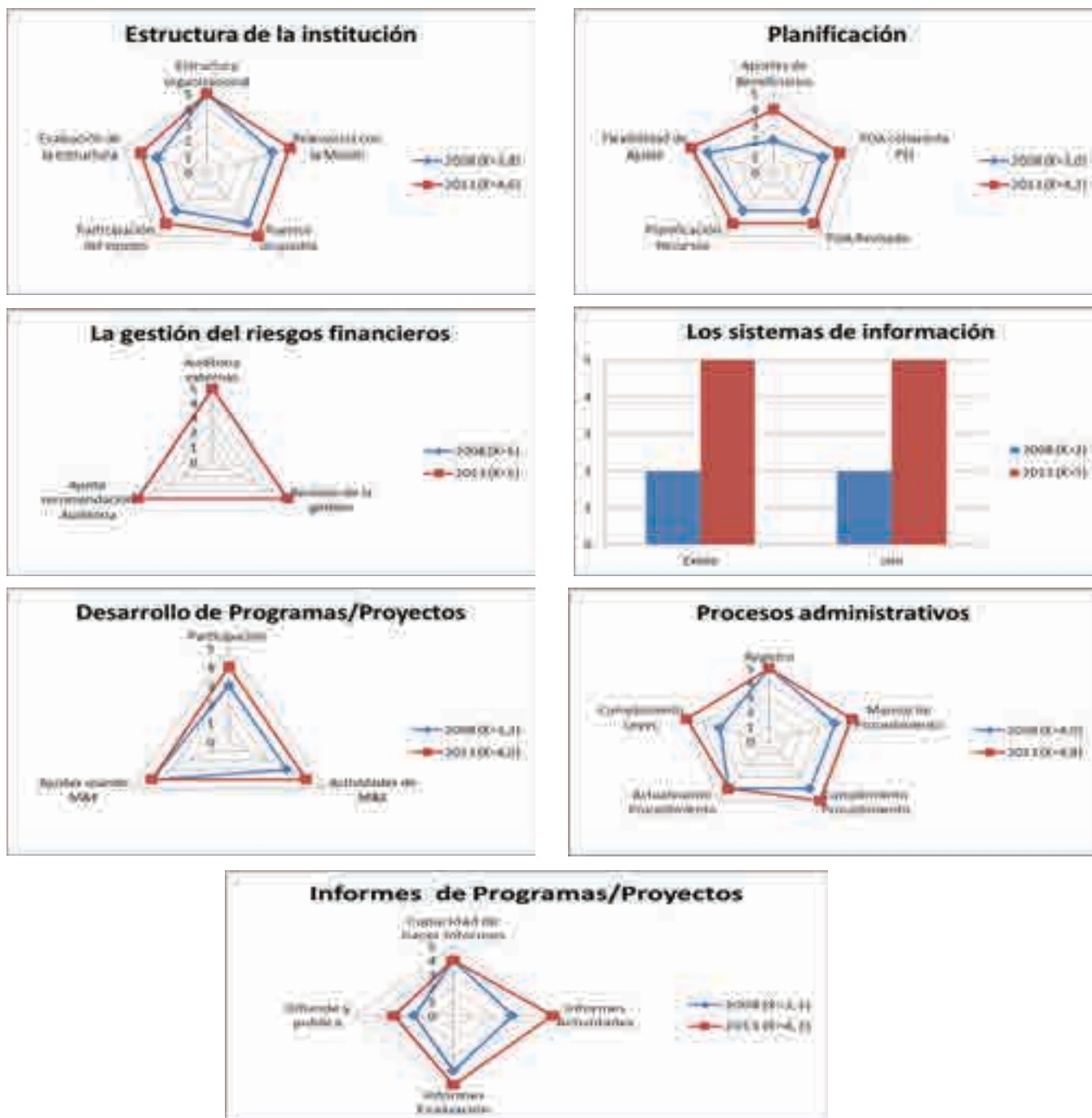


Gráfico 3. Avance general de Gestión Institucional 2008 al 2013: Estructura, Planificación, Riesgos, sistemas de información, Programas /proyectos, Procesos administrativos e informes.

#### 4.2.1 Estructura de la organización

A partir de la nueva planificación estratégica, se ha modificado la estructura organizacional, la cual reorganiza los niveles jerárquicos y las funciones. Esta nueva organización está en etapa de transición por lo que el equipo percibe la necesidad de mayor comunicación interna y participación.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>1. Estructura de la institución</b>	<b>3,8</b>	<b>4,6</b>	<b>↑</b>
a. La institución cuenta con una estructura organizacional (organigrama) con roles y funciones claramente definidas de autoridad y responsabilidades.	5	5	=
b. La institución cuenta con una estructura organizacional que está bien diseñada y relevante para la misión / objetivos.	4	5	↑
c. Los puestos dentro de la estructura organizacional están ocupados.	4	5	↑
d. Se han establecido procesos para garantizar la participación de todos los niveles del equipo en la toma de decisiones. (reuniones de coordinación).	3	4	↑
e. Se realizan evaluaciones periódicas de la estructura organizacional que incluye actualizaciones relevantes.	3	4	↑

#### 4.2.2 Planificación

La planificación institucional ha mejorado en varios aspectos. Los planes operativos se encuentran mejor articulados con la planificación estratégica. Existe una mejor planificación financiera y de recursos en general. Se ha mejorado en la forma de planificar, elaborar informes y en el envío oportuno de ellos y la aprobación por el directorio. En los últimos años se ha cambiado la planificación anual de unidades operativas a la planificación por proyectos, permitiendo contar con elementos de seguimiento periódico puntuales y medición de efecto, impacto y ajuste.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>2. Planificación</b>	<b>3</b>	<b>4,2</b>	<b>↑</b>
a. La planificación operativa anual considera los aportes e ideas de los Beneficiarios/aliados/socios.	2	4	↑
b. Los planes operativos están en concordancia con el plan estratégico.	3	4	↑
c. Los planes operativos son revisados regularmente y se actualizan si es necesario.	3	4	↑
d. El uso de los recursos es planificado para una asignación apropiada.	3	4	↑
e. Existe flexibilidad para ajustar los planes como un resultados del proceso de monitoreo.	4	5	↑

### 4.2.3 Desarrollo de Programas y Proyectos

En los últimos años se percibe, que la institución ha tenido avances importantes en el diseño de los proyectos, considerando mayor análisis de entorno y las demandas e intereses de los beneficiarios en función a la experiencia y trabajo en la zona. Todos los proyectos han sido integrados al Sistema de Monitoreo y Evaluación periódica que permite su seguimiento y ajuste.

Criterio	2008	2013	Cambio
3. Desarrollo de programas/Proyectos	3,3	4	↑
a. Los actores involucrados y el personal participa del diseño, implementación, monitoreo & evaluación de programas /proyectos.	3	4	↑
b. El diseño de programas/proyectos incorpora actividades de monitoreo, evaluación y presentación de informes.	3	4	↑
c. Las modificaciones de los programas/ proyectos reflejan el uso de los resultados del monitoreo, evaluación y presentación de informes.	4	4	=

### 4.2.4 Procesos administrativos

Un cambio positivo altamente percibido en la evaluación es el mayor cumplimiento de las normas tributarias y laborales. Asimismo, se han mejorado y simplificado varios procesos administrativos, que han facilitado el trabajo en la oficina central. Queda pendiente, sin embargo, implementar estos procesos en la oficina descentralizada en Riberalta.

Criterio	2008	2013	Cambio
4. Procesos administrativos	4	4,8	↑
a. Registro de la institución de acuerdo con la legislación vigente.	5	5	=
b. Existe manual de procedimientos administrativos.	4	5	↑
c. Los procedimientos administrativos se cumplen.	4	5	↑
d. Procedimientos y manuales operativos están actualizados.	4	4	=
e. La institución se ajusta al régimen impositivo vigente y las regulaciones laborales vigentes.	3	5	↑

### 4.2.5 Gestión de Riesgo Financiero

La evaluación indica que este criterio se ha mantenido en un nivel óptimo los últimos 5 años. Desde el 2008 hasta la fecha se realizan auditorías externas orientadas a controlar la administración de los recursos financieros de la institución.

Criterio	2008	2013	Cambio
5. La gestión del riesgos	5	5	=
a. Se llevan a cabo auditorías anuales externas.	5	5	=
b. Los informes de auditoría incluyen una revisión de la gestión.	5	5	=
c. Se siguen las recomendaciones de los informes auditoría externa.	5	5	=

## 4.2.6 Los sistemas de información

De todos los criterios considerados en la evaluación este es el que más cambio ha tenido en los últimos cinco años. Actualmente se tiene un sistema intranet llamado "InfoFAN" que ayuda y facilita la organización de procesos tanto administrativos como técnicos. Permite organizar y dar seguimiento a la gestión de Proyectos, la documentación técnica e institucional, la coordinación de procesos internos y actividades. Adicionalmente, toda la información institucional es guardada en copias de seguridad en un sistema "tortoise.svn" periódicamente. Sin embargo aún se requiere mejorar el uso constante de las herramientas por parte del personal y la alimentación periódica de información.

Criterio	2008	2013	Cambio
6. Los sistemas de información	2	5	↑
a. Existen sistemas para recopilar, analizar y presentar datos e información.	2	5	↑
b. Los sistemas de información, se utilizan para procesar, difundir y solicitar información.	2	5	↑

## 4.2.7 Informes de Programas /Proyectos

Los resultados muestran que la institución ha mejorado en la forma de reportar sus actividades. Los informes anuales institucionales son elaborados con información técnica y financiera y entregada oportunamente al directorio y financiadores. Los proyectos, elaboran sus informes técnico/financiero de acuerdo a las fechas establecidas en los convenios con sus financiadores. No obstante, la institución aún requiere mejorar la difusión y sistematización de resultados y experiencias adquiridas en cada intervención.

Criterio	2008	2013	Cambio
7. Informes de Programas/Proyectos	3,3	4,3	↑
a. La institución tiene la capacidad de producir informes pertinentes y oportunos.	4	4	=
b. La institución prepara periódicamente informes de actividades.	3	5	↑
c. La institución prepara periódicamente informes de evaluación.	4	5	↑
d. La institución pública y difunde información sobre las actividades a los actores involucrados.	2	3	↑

## 4.3 RECURSOS HUMANOS

En recursos humanos, se identificó un avance importante desde el 2008 al 2013 (55%), en especial en el cumplimiento de las normas laborales vigentes. En relación al desarrollo y la gestión de los RRHH, aún se deben mejorar varios aspectos como contar con un plan formal de RRHH y el manejo de conflictos (Gráfico 4).

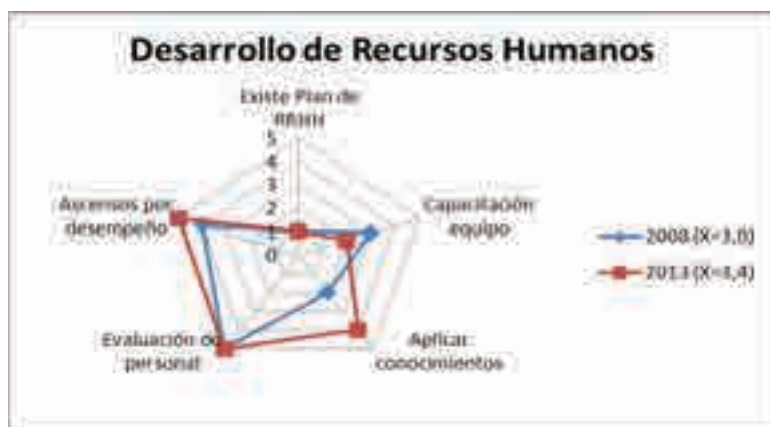


Gráfico 4. Avance general de Recursos Humanos 2008 al 2013: Desarrollo de Recursos Humanos, Gestión de los Recursos Humanos, Salarios y beneficios.

### 4.3.1 Desarrollo de Recursos Humanos

Existieron pocos cambios en la institución en relación al desarrollo de los recursos humanos. Se identifica un incremento en las oportunidades de integrar conocimientos en nuestro quehacer diario y en la forma en la que ocurren los ascensos (basados en desempeño); sin embargo, se percibe que no hubo mejoras en procesos de capacitación formal, por ejemplo, contar con un plan que permita orientar las acciones y planificar las capacitaciones del personal.

Criterio	2008	2013	Cambio
1. Desarrollo de recursos humanos	3	3,4	↑
a. Existe un plan de desarrollo de recursos humanos.	1	1	=
b. La capacitación del personal se basa en las necesidades institucionales y objetivos estratégicos.	3	2	↓
c. Existen oportunidades para integrar los conocimientos y habilidades adquiridas en el entorno laboral.	2	4	↑
d. Las evaluaciones de desempeño laboral se llevan a cabo anualmente e incluyen retroalimentación.	5	5	=
e. Los ascensos se basan en el desempeño profesional.	4	5	↑

### 4.3.2 Gestión de Recursos Humanos

Al igual que en el criterio anterior, el resultado percibido en gestión de RRHH, se ve afectado por la percepción sobre la falta de un plan formal, sin embargo existen procesos y protocolos internos que regulan las acciones, por ejemplo: selección de personal, contrataciones, coordinación interna. No obstante, aún quedan aspectos por mejorar, como temas de seguridad y manejo de conflictos.

Criterio	2008	2013	Cambio
2. Gestión de recursos humanos	3,4	3,8	↑
a. Existen criterios de selección del personal.	4	4	=
b. Proceso de contratación de personal está claramente definidos es transparente y competitivo.	4	5	↑
c. Los perfiles de cargo/términos de referencias están claramente definidos y actualizados.	5	5	=
d. Se llevan a cabo regularmente reuniones del nivel ejecutivo.	4	5	↑
e. Existe un Manual de Recursos Humanos y es aplicado.	1	1	=
f. El trabajo del personal se controla periódicamente.	4	5	↑
g. Existen procedimientos para resolución de conflictos internos. Son conocidas por el personal y usadas apropiadamente.	1	1	=
h. El ambiente de trabajo es adecuado en términos de salud y seguridad.	4	4	=



### 4.3.3 Salarios y Beneficios

Este es uno de los criterios que refleja uno de los mayores avances en los últimos 5 años, debido al cambio en la situación contractual del equipo, pasando de ser consultores a personal de planta y cumpliendo con la legislación laboral vigente.

Criterio	2008	2013	Cambio
3. Salarios y beneficios	2,5	5	↑
a. Los salarios se encuentran definidos bajo una escala salarial competitiva y está documentada.	4	5	↑
b. Se cumple con la normativa vigente laboral sobre beneficios para los funcionarios.	1	5	↑

## 4.4 RECURSOS FINANCIEROS

Los resultados indican un incremento del 42% en el manejo de los recursos financieros. Cabe destacar que la situación del 2008 (línea base) estaba en un nivel alto casi óptimo, en este sentido se observa un mantenimiento de procesos en algunos casos e incremento en otros (Gráfico 5).

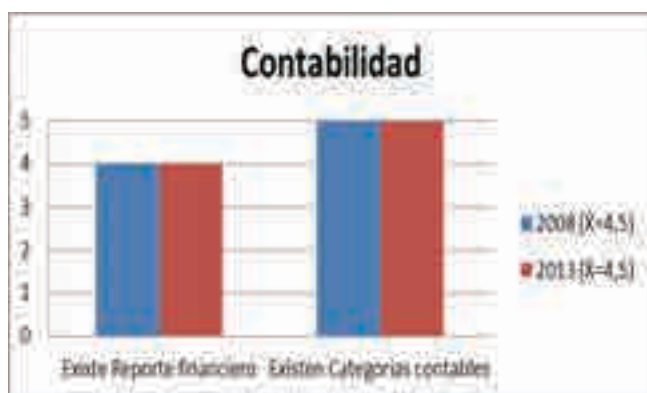


Gráfico 5. Avance general de Recursos Financieros 2008 al 2013: Contabilidad, Presupuesto, Controles Financieros/Inventario, Información Financiera.

#### 4.4.1 Contabilidad

La situación contable ha mantenido valores altos. Se tiene un nuevo sistema contable, sin embargo, se resalta que aún es necesario mejorar la entrega oportuna de reportes.

Criterio	2008	2013	Cambio
1. Contabilidad	4,5	4,5	=
a. Existen procedimientos y sistemas de reporte financiero.	4	4	=
b. Existen categorías contables para administrar los fondos de los programas/proyectos.	5	5	=

#### 4.4.2 Presupuesto

Los resultados muestran que se ha mantenido en los 5 años la planificación presupuestaria en alta concordancia de la planificación técnica, mejorando en la organización de funciones y su control periódico. Aún se requiere mejorar la inclusión del monitoreo financiero dentro del monitoreo técnico.

Criterio	2008	2013	Cambio
2. Presupuesto	4	4,7	↑
a. El presupuesto es parte del proceso de implementación del plan operativo anual.	5	5	=
b. Las responsabilidades para la preparación, gestión y ejecución de los planes presupuestarios anuales están claramente definidos.	4	5	↑
c. La ejecución presupuestaria es monitoreada regularmente y contrastada con la planificación.	3	4	↑

#### 4.4.3 Controles Financieros/Inventario

Se ha mantenido un buen control financiero. Cada año se realizan auditorías externas, cuyas recomendaciones fueron incorporadas en los procesos administrativos, como ser: el proceso de adquisiciones y el seguimiento a los inventarios de activos fijos.

Criterio	2008	2013	Cambio
3. Controles financieros / inventario	4,3	4,8	↑
a. Existen sistemas de control y seguimiento a los inventarios de activos fijos.	3	4	↑
b. Existen proceso de adquisiciones y se aplican.	4	5	↑
d. Auditorías externas anuales se llevan a cabo e incluyen revisiones de la gestión.	5	5	=
e. Las recomendaciones formuladas en las auditorías son implementadas.	5	5	=

#### 4.4.4 Información Financiera

Los resultados indican que el nivel de información reportado en los informes financieros se ha mantenido con alta calidad durante los 5 años. Se ha mejorado en la participación del directorio en la revisión de los informes y en los sistemas contables; sin embargo, un aspecto que aún requiere ajustes es la entrega oportuna de la información financiera.

Criterio	2008	2013	Cambio
4. Información financiera	4	4,3	↑
a. Los reportes financieros son oportunos.	2	2	=
b. Los reportes incluyen un balance general.	5	5	=
c. Todas las transacciones financieras se registran con la documentación pertinente.	5	5	=
d. Los informes son revisados por un comité financiero del directorio.	4	5	↑

## 4.5 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En los 5 años de apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos vemos un incremento del 31%. Se ha mantenido la calidad técnica y el compromiso con los beneficiarios, se ha ganado nueva experiencia sectorial y se ha mejorado la forma de medir la eficiencia, efecto e impacto de las intervenciones a través del diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (Gráfico 6).

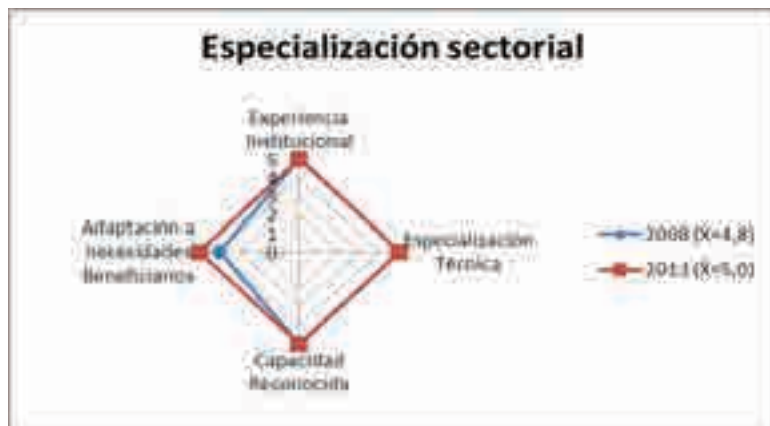


Gráfico 6. Avance general de Prestación de Servicios 2008 al 2013: Especialización sectorial, Compromiso con los beneficiarios/aliados/socios y Sistemas de Seguimiento y Evaluación.

### 4.5.1 Especialización Sectorial

FAN ha sido frecuentemente reconocida por su alta especialización sectorial. En esta evaluación vemos de igual manera que la institución se ha mantenido en niveles óptimos de experiencia y capacidad técnica y más aún ha mejorado en su capacidad de adaptarse a situaciones del entorno social, político y ambiental y a las necesidades de los beneficiarios. En los últimos años FAN se ha desarrollado fuertemente en las áreas de Cambio Climático y Biocomercio.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>1. Especialización sectorial</b>	<b>4,8</b>	<b>5</b>	<b>↑</b>
a. La institución cuenta con la experiencia y capacidad técnica necesaria para llevar a cabo su visión y misión.	5	5	=
b. Existe especialización técnica pertinente dentro de la institución.	5	5	=
c. Las capacidades y experiencia técnica son reconocidas por todos los actores involucrados.	5	5	=
d. La institución es capaz de adaptar la ejecución de los programas/proyectos a las necesidades de los Beneficiarios/aliados/socios.	4	5	↑

### 4.5.2 Compromiso con los beneficiarios /aliados /socios

Se observa en los resultados que se ha mantenido el compromiso con los beneficiarios en los 5 años. Cabe destacar que ahora se realizan consultas previas a los beneficiarios.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>2. Compromiso con los Beneficiarios/aliados/socios</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>=</b>
a. Las prioridades de los programas/proyectos se basan en las necesidades reales de los Beneficiarios/aliados/socios.	4	4	=
b. Las prioridades de los programas/proyectos se definen en colaboración con las Beneficiarios/aliados/socios.	4	4	=
c. Los programas/proyectos son eficientes, adecuados, rentables y oportunos.	4	4	=

### 4.5.3 Los sistemas de seguimiento y evaluación

En el 2008 existía un Sistema de Monitoreo que media las actividades institucionales. A partir del apoyo de la Embajada Real de los Países Bajos, se ha desarrollado un Sistema de Monitoreo y Evaluación que permite medir las metas tanto institucionales como las metas de proyectos. El Sistema se encuentra disponible dentro la Intranet de FAN para facilitar el uso del personal y la revisión de los niveles ejecutivos, y realizar seguimiento periódico a las acciones. Se realiza monitoreo trimestral a las actividades de los proyectos y una evaluación anual a los logros de resultados y objetivos. Aún se requiere mejorar algunos aspectos como la incorporar del monitoreo financiero al monitoreo técnico.

Criterio	2008	2013	Cambio
3. Los sistemas de seguimiento y evaluación	2,3	3,3	↑
a. Existe un sistema de monitoreo y evaluación claramente documentado.	2	4	↑
b. Los indicadores de seguimiento de los programas/proyectos son claros.	2	3	↑
c. La información de líneas de base y de impacto se recopilan y analizan regularmente.	1	3	↑
d. Los resultados de las evaluaciones se utilizan para hacer ajustes a los programas/proyectos.	4	3	↓

## 4.6 RELACIONES EXTERNAS

Se ha mantenido buena relación con los financiadores y beneficiarios/aliados/socios en los últimos cinco años. Sin embargo, se identifica un descenso del 15 % de las relaciones externas en general, las cuales en muchos aspectos se han visto afectadas por el entorno político (Gráfico 7).

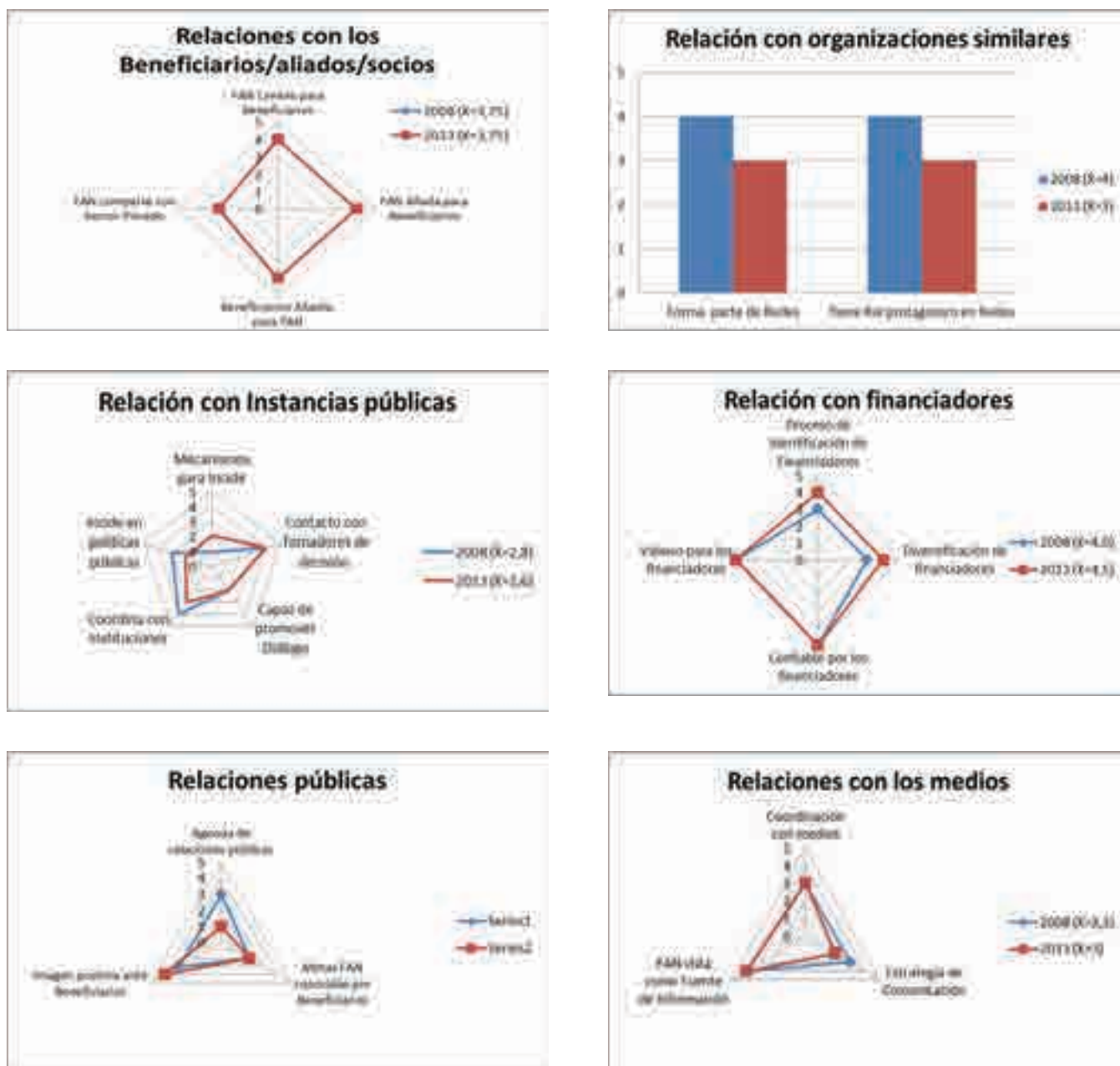


Gráfico 7. Avance general de las Relaciones Externas 2008 al 2013: Beneficiarios/aliados/socios, Organizaciones, instancias públicas, financiadores, con los medios y relaciones públicas.



#### 4.6.1 Relaciones con los beneficiarios/Aliados/socios

La relación con los beneficiarios /aliados / socios ha sido buena los últimos 5 años. Los resultados muestran que se ha mantenido la visión de la Institución como una entidad creíble, aliada y valiosa. Sin embargo aún se requiere mejorar el intercambio de conocimiento e información.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>1. Relaciones con los Beneficiarios/aliados/socios</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>=</b>
a. La institución es considerada creíble por los Beneficiarios/aliados/socios.	4	4	=
b. La institución es percibida como un aliado/socio valioso por los Beneficiarios/aliados/socios.	4	4	=
c. La institución considera a los Beneficiarios/aliados/socios como socios plenos.	4	4	=
d. La institución comparte conocimientos técnicos, materiales y recursos humanos con el sector privado.	3	3	=

#### 4.6.2 Relación con organizaciones similares

Se observa una reducción en los resultados de relacionamiento con otras instituciones. Cabe indicar que la institución ha priorizado trabajar con algunas redes y no busca tener un rol protagónico. Ha mantenido y promueve alianzas instituciones relevantes a los programas/proyectos que implementa.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>2. Relación con organizaciones similares</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>↓</b>
a. La institución forma parte de redes y comparte capacidades con organizaciones nacionales e internacionales similares.	4	3	↓
b. La institución tiene un papel protagónico en la promoción de alianzas y redes.	4	3	↓

#### 4.6.3 Relación con instancias públicas (Gobierno Nacional/Gob. Departamental/Gob. Municipal)

Si bien este criterio indica una reducción en la relación con las instancias públicas, se debe separar el criterio en el nivel municipal, departamental y nacional. La percepción del equipo evaluador es que la relación con los niveles municipal y departamental ha mejorado, pudiendo incidir en políticas públicas. Se tienen convenios firmados con más de 10 Gobiernos municipales en Santa Cruz y Beni y con el Gobierno departamental de Santa Cruz. Sin embargo a nivel nacional se tuvo poca incidencia en los últimos años, factor que afectó a este resultado de manera general.

Criterio	2008	2013	Cambio
3. Relación con instancias públicas (Gov. Nacional/Gov. Departamental/Gov. Municipales)	2,8	2,6	↓
a. La institución cuenta con mecanismos para influir/incidir en políticas públicas.	1	2	↑
b. La institución está y mantiene contacto con tomadores de decisiones del nivel nacional/dptal/municipal.	4	4	=
c. La institución es capaz de promover el dialogo entre tomadores de decisiones de políticas públicas.	2	2	=
d. Existe coordinación entre la institución e instancias públicas pertinentes.	4	3	↓
e. Las actividades y recomendaciones de la institución son integradas en políticas públicas.	3	2	↓

#### 4.6.4 Relación con financiadores

Los resultados indican un incremento en las relaciones con los financiadores, se ha diversificado la cartera de proyectos y se ha contado con el apoyo de más de 25 financiadores.

Criterio	2008	2013	Cambio
4. Relación con financiadores	4	4,5	↑
a. La institución cuenta con procesos formales para la identificación de financiadores.	3	4	↑
b. La institución ha diversificado su carpeta de financiadores.	3	4	↑
c. La institución es considerada confiable por los financiadores.	5	5	=
d. La institución es considerada como un beneficiario valioso por los financiadores.	5	5	=

#### 4.6.5 Relaciones Públicas

Los resultados indican una reducción en el manejo de las relaciones públicas. No se tuvieron avances en dar a conocer los objetivos y metas a los beneficiarios y se requieren varios ajustes en este proceso, sin embargo se cuenta con una agenda de relaciones públicas y una estrategia de comunicación.

Criterio	2008	2013	Cambio
5. Relaciones públicas	2,7	2,4	↓
a. La institución cuenta con una agenda para manejar sus relaciones públicas.	3	1	↓
b. Los objetivos y metas de la institución son conocidos por sus beneficiarios, aliados y/o socios.	2	2	=
c. La institución cuenta con una imagen positiva entre sus beneficiarios, aliados y/o socios.	3	4	↑

#### 4.6.6 Relaciones con los medios

Si bien existe una estrategia de comunicación que orienta la relación con los medios. El equipo percibe una reducción en este punto probablemente por la baja implementación y difusión interna del mismo. No hubo avances en la coordinación con los medios de comunicación y ni en que la institución sea una fuente de información para ellos.

Criterio	2008	2013	Cambio
6. Relaciones con los medios	3,3	3	↓
a. La institución mantiene coordinación permanente con medios de comunicación relevantes.	3	3	=
b. La institución cuenta con una estrategia de comunicación actualizada.	3	2	↓
c. Los medios de comunicación consideran a la institución como fuente de información en temas relevantes.	4	4	=

## 4.7 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad institucional ha mejorado en los últimos años (26 %), tanto a nivel proyectos como en la sostenibilidad organizacional y financiera. FAN tiene mayores alianzas con organizaciones relevantes a la implementación de los proyecto y ha diversificado su cartera de financiadores (Gráfico 8).



Gráfico 8. Avance general de las Relaciones Externas 2008 al 2013: Beneficiarios/aliados/socios, Organizaciones, instancias públicas, financiadores, con los medios y relaciones públicas.

#### 4.7.1 Sostenibilidad de programas /proyectos

Los resultados identifican una mayor transferencia de capacidades a los beneficiarios/socios/aliados, lo cual ha generado en ellos sentido de pertenencia de los beneficios de los proyectos implementados y mayor apoyo. Aún se requiere tomar mayores acciones en este proceso para asegurar la viabilidad de las intervenciones sin el apoyo de FAN.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>1. Sostenibilidad de programas/proyectos</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>	<b>↑</b>
a. Los programas/proyectos son apoyados por sus beneficiarios, aliados y/o socios.	4	4	=
b. Existe sentido de pertenencia de los beneficios del programa/proyecto por parte de los beneficiarios, aliados y/o socios.	3	3	=
c. La institución asegura la transferencia de capacidades a los beneficiarios, aliados y/o socios.	3	4	↑

#### 4.7.2 Sostenibilidad organizacional

Existe una mayor sostenibilidad organizacional, se ha incrementado las alianzas con instituciones para el desarrollo de los proyectos y se ha mantenido una estructura que responde a las necesidades de los financiadores.

Criterio	2008	2013	Cambio
<b>2. Sostenibilidad organizacional</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>↑</b>
a. La institución es miembro de las principales redes de ONG vinculadas con la temática ambiental y del desarrollo.	3	2	↓
b. La institución revisa periódicamente su estructura en respuesta a las necesidades de desarrollo organizacional.	4	4	=
c. La institución promueve y mantiene alianzas con ONG internacionales, instituciones educativas, entidades gubernamentales, institutos de investigación, instituciones civiles y el sector privado relevantes a los programas/proyectos que implementa.	3	5	↑

#### 4.7.3 Sostenibilidad Financiera

La institución tiene una alta capacidad de administrar y gestionar fondos, por lo cual se ha incrementado la cartera de financiadores en los últimos años. Aún queda por tener una estrategia de recaudación de fondos y un plan financieros a largo plazo.

Criterio	2008	2013	Cambio
3. Sostenibilidad financiera	3,5	4	↑
a. La institución cuenta con la capacidad administrativa de gestionar y administrar fondos.	5	5	=
b. La institución cuenta con fondos provenientes de más de un financiador.	5	5	=
c. Los fondos para gastos a corto plazo están disponibles.	4	5	↑
d. La institución cuenta con un plan financiero a largo plazo.	1	3	↑
e. La institución cuenta con una estrategia de recaudación de fondos inmediata.	2	3	↑
f. La institución tiene la capacidad para poner en práctica la estrategia de recaudación de fondos.	4	3	↓
g. La institución cuenta con la capacidad técnica para gestionar y lograr financiamiento para sus programas/proyectos.	4	5	↑

## 5 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN 2011

La Fundación Amigos de la Naturaleza, ha ajustado y mejorado varios de sus procesos internos, respondiendo a las recomendaciones de la evaluación de medio término (2011) realizada por la Embajada Real de los Países Bajos. Entre las recomendaciones podemos citar las siguientes:

### ***Formular un nuevo PEI y una nueva visión organizacional***

En el año 2011, se ha realizado un taller de análisis de fortalezas y debilidades internas. En siguiente año se reformuló una nueva misión y visión institucional y una nueva estructura organizacional. Actualmente la planificación estratégica se encuentra en su fase final en la cual se están diseñando indicadores y metas para los siguientes 5 años y las estrategias por sitio de intervención.

### ***Contar con un Sistema de Evaluación del Plan estratégico***

El antiguo plan estratégico y su plan técnico plurianual 2008-2013, tenía un sistema de indicadores detallado por objetivos institucionales. Para el nuevo plan estratégico aún se requiere el diseño de dichos indicadores.

### ***Diseñar una Estrategia para el cambio de Dirección ejecutiva***

No hubo una estrategia formal de transición, sin embargo el cambio de Dirección ejecutiva ha permitido tener un nuevo estilo de liderazgo institucional, lo cual se ha reflejado en la percepción de los diversos actores con los que FAN se relaciona.

### ***Desarrollar una gestión política adecuada y agresiva***

Se ha tenido grandes logros en la gestión política, principalmente a nivel municipal. Se tiene convenios con muchos gobiernos municipales en el departamento de Santa Cruz y Beni. Se ha identificado los intereses de los actores y construido la legitimidad, se tiene la autorización informal por parte de los actores con quienes trabajamos.

### ***Planificar sobre la base de recursos existentes***

En los últimos tres años, la planificación operativa anual se ha realizado con el enfoque de proyecto en base a los recursos asegurados y no en base a fondos por gestionar como años anteriores.

### ***Realizar un análisis del entorno nacional***

Se ha desarrollado ampliamente y detalladamente un análisis del entorno nacional, regional y local que permitió determinar la factibilidad de las intervenciones, su alcance y resultados. Se pretende realizar una revisión anual para que el mismo esté actualizado permanentemente.

### ***Tener un único formato para los informes institucionales***

A partir del 2011 se ha tenido un único tipo de informe institucional manteniendo la misma profundidad de información de manera que permita hacer seguimiento anual e identificar las acciones ajustadas o canceladas.

### ***Compatibilizar los Informes financieros y estandarizar un formato para Auditorias***

En los Términos de Referencia de las firma auditoras se ha incluido el formato de contenido de los informes de auditorías para que no varíe cada gestión y esto permita una comparación histórica y coherente.

### ***Desarrollar una estructura de registro de logro de resultados e indicadores***

Se tiene diseñado e implementado un Sistema de Monitoreo y Evaluación de proyectos. Cada proyecto cuenta con una matriz Marco Lógico que describe la estructura del proyecto, sus indicadores, medios de verificación, supuestos, cronograma y presupuesto. En función al Marco Lógico cada proyecto cuenta con una planificación por actividad que es monitoreada cada trimestre y evaluada anualmente en base al cumplimiento de resultados y objetivos (Indicadores). Adicionalmente se realiza seguimiento a supuestos y manejo de conflictos. Para cada evento de Monitoreo y Evaluación se elabora una ficha que registra el avance y los ajustes necesarios. Estas fichas acompañadas de un informe general llegan al Director ejecutivo y a todo el equipo.

A nivel institucional se desarrolló para el antiguo plan estratégico institucional un sistema indicadores por perspectiva institucional.

### ***Desarrollar formas de generar recursos externos***

Se ha trabajado conjuntamente el directorio en diferentes alternativas de ingresos propios para no depender de fuentes externas tales como, uso de la pista, desarrollo de un instituto y brindar servicios.

### ***Fortalecer el área administrativa en las oficinas descentralizadas***

Se ha dado mayor atención y adaptación de los procesos para las oficinas descentralizadas (Riberalta), sin embargo aún se quiere mejorar varios procesos.

### ***Realizar un análisis para utilizar los activos de la organización***

Se ha realizado junto con el directorio un análisis para utilizar los activos, de esta manera optimizar las fuentes propias e internas.

### ***Desarrollar el sistema de recursos humanos***

Existe partes del sistema de los recursos humanos diseñados y en aplicación, como ser: búsqueda de personal, selección, contratación, evaluación y retiro, pero aún falta desarrollar otras áreas del sistema.

### ***Institucionalizar los procesos de capacitación del personal***

No existe aún un plan de capacitación. Será necesario diseñarlo e implementarlo en la medida de la disponibilidad de fondos.

### ***Institucionalizar la evaluación 360° del personal***

El proceso de evaluación 360° está completamente institucionalizado desde el año 2010. Todo el equipo es evaluado y retroalimentado anualmente.

### ***Desarrollar una auditoría laboral***

No se ha realizado una auditoría interna formal, sin embargo se cuenta con un análisis laboral interno. Se ha revisado y ajustado la escala salarial y se ha revisado y aplicado la rejillas de valoración de cargos.



### ***Generar procesos de comunicación e Identificación de actores***

Se ha elaborado un mapa de actores, como parte de la estrategia de comunicación que orienta el relacionamiento y los mensajes que la institución debe transmitir, sin embargo aún requiere ser socializada internamente. Adicionalmente los proyectos cuentan con estrategia de comunicación.

## **6 COMENTARIOS FINALES**

La cooperación brindada por la Embajada del Reino de los Países Bajos ha significado una gran oportunidad para la Fundación Amigos de la Naturaleza en estos cinco años. Se han logrado obtener notables resultados en diferentes niveles institucionales.

Esta evaluación rescató los aspectos más relevantes que a continuación se resumen y los aspectos que aún se deben mejorar:

### **Avances**

- ✓ Existe un avance importante en la gestión institucional en temas de planificación, organización y manejo de información. Se ha reformulado la Planificación Estratégica Institucional y se ha mejorado la planificación operativa.
- ✓ Existe mayor empoderamiento del directorio de FAN, actualmente el directorio brinda mayor orientación en temas estratégicos y participa más en actividades institucionales.
- ✓ Se tienen mejores procesos administrativos y mayor coordinación interna. En los últimos cinco años la Institución tuvo un promedio de 100 trabajadores, lo cual requirió medidas que establezcan mayor coordinación y organización. Para este fin se agilizaron y redujeron procesos administrativos y se mejoraron los sistemas de información financiera y contable.
- ✓ En recursos humanos, se ha brindado mayor estabilidad laboral, debido al cambio en la situación contractual (de consultores a personal de planta) y un mayor cumplimiento de la legislación laboral. Esto ha permitido mantener las capacidades técnicas y talentos desarrollados dentro de la institución.
- ✓ Actualmente la Institución cuenta con un Sistema de Monitoreo y Evaluación que permite medir el desempeño, efecto e impacto de los proyectos y así mantener la calidad de las acciones institucionales. Permite documentar tanto avances, como dificultades y ajustes realizados en la planificación de manera periódica y organizada.

- ✓ Se ha mejorado toda la infraestructura informática. Actualmente, se tiene un sistema de información en la intranet "InfoFAN" que sirve de plataforma para facilitar el trabajado institucional tanto técnico como administrativo. Los sistemas de información, están bajo estándares de ISO.

Es necesario destacar que hubo otros avances importantes a partir del apoyo de RPB, que no pudieron ser identificados en esta evaluación pero que se destacan a continuación:

- ✓ Entre una de las características beneficiosas del tipo de financiamiento que otorgó RPB, estuvo la flexibilidad en el uso de los fondos. Gracias a ello se pudieron cubrir costos para temas que no son fácilmente financiables y son esenciales para la ejecución adecuada de proyectos, como por ejemplo: la investigación, elaboración de mapas, modelajes, etc. A nivel institucional se tuvo mayor autonomía de decisión e innovación, permitiendo mantener la coherencia de nuestras acciones con la estrategia institucional. En la gestión de fondos, se pudieron realizar estudios de pre factibilidad, para la generación de nuevos proyectos.
- ✓ La confianza de RPB puesta en la institución al financiar un monto de 10.000.000 \$us y el buen manejo de estos recursos, generó confianza en otros financiadores, que brindaron su apoyo a las intervenciones, logrando diversificar la cartera de proyectos.
- ✓ Los fondos de RPB sirvieron de contraparte en la generación de nuevos proyectos. En estos cinco años FAN ha conseguido \$us 9.264.892 en financiamiento nuevo y \$us 10.156268 en fondos apalancados.
- ✓ La institución cuenta con mayor presencia física en los sitios de intervención, a través de centros culturales (Baures, Concepción, Florida, Porvenir, Urubicha, Comarapa). Así mismo existe una oficina descentralizada de FAN en Riberalta, con personal permanente.
- ✓ Existe mayores capacidades técnicas en el equipo en temas de gestión territorial, manejo de recursos naturales y cambio climático.

### Aspectos para mejorar

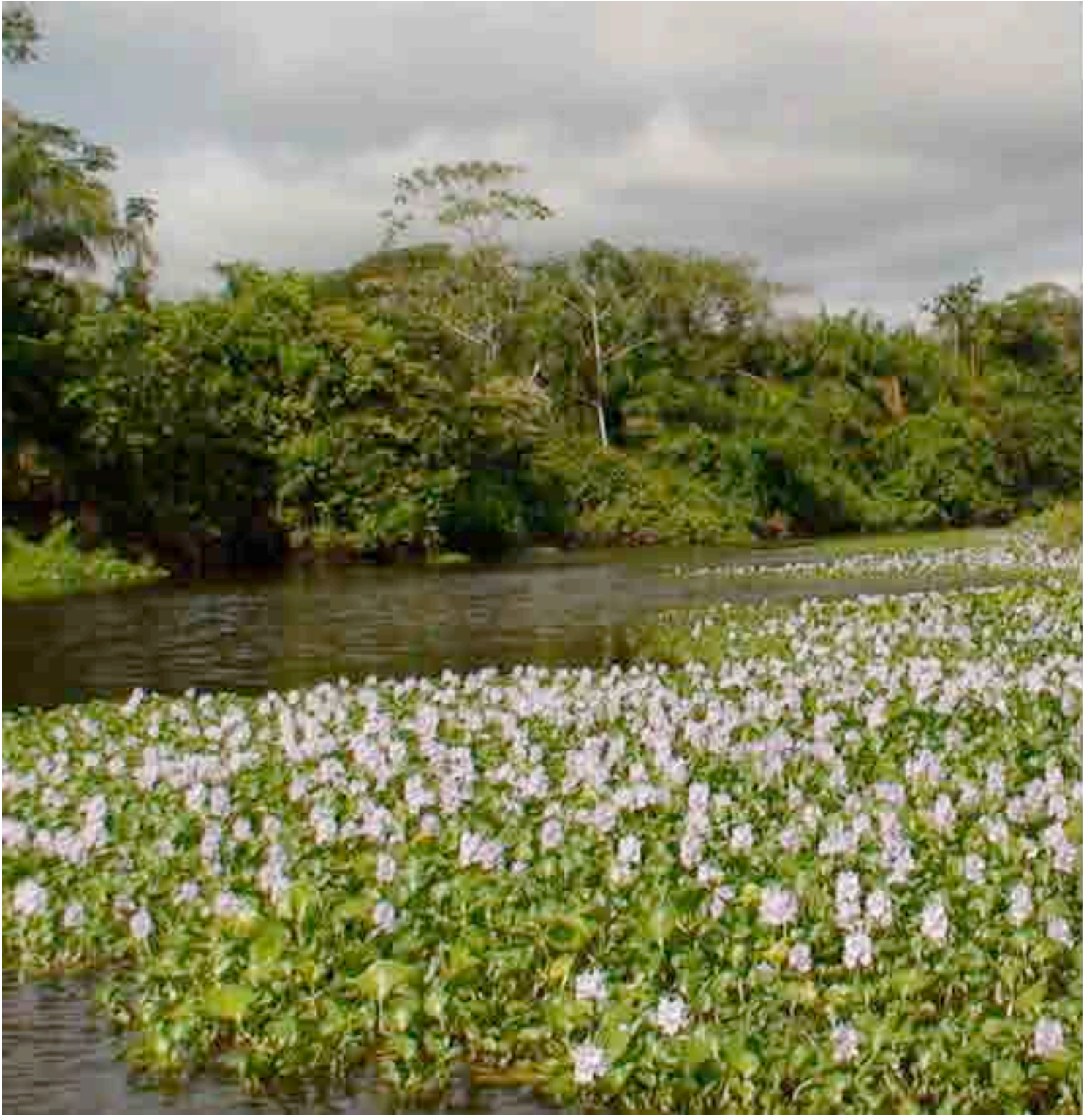
Como parte de toda evaluación también se identificaron aquellos temas que no lograron tener el avance esperado y en los que se deben trabajar en los siguientes años:

- Si bien se ha desarrollado un nuevo plan estratégico, este aún no está terminado, le falta el desarrollo de indicadores, metas y estrategias por sitio de intervención.

- Se debe mejorar la *gestión de comunicación* interna y externa institucional y velar por el buen relacionamiento con todos los actores.
- Se requiere mejorar la *gestión política* sobre todo a nivel nacional.
- Se ha identificado que algunas *acciones se han realizado de una manera aislada*. Si bien estos tuvieron buenos resultados locales lograron un bajo impacto regional. Por ello la nueva estrategia institucional debe concentrar esfuerzos en sitios priorizados, para tener mayor impacto y lograr sinergias.
- No se logró transversalizar el *enfoque de "genero"* a los proyectos. Se desarrolló el proceso de incorporación del enfoque en la institución y el plan plurianual 2008-2012 contempló indicadores de efecto e impacto en este ámbito, sin embargo los proyectos no lograron incorporar actividades específicas con este enfoque ni indicadores de medición.

## 7 REFERENCIAS

1. Mwiya Mundia.2009. Organisational capacity assessment. KEPA´s working paper 26. Finlandia
2. Beta Gama consultores S.A. 2011. Evaluación de medio Término de la Fundación Amigos de la Naturaleza. Embajada Real de los Países Bajos.



Fundación Amigos de la Naturaleza  
Km 7 1/2 Doble Vía a La Guardia  
Tel: (591-3) 355-6800 Fax: (591-3) 354-7383  
e-mail: fan@fan-bo.org - www.fan-bo.org

Síguenos en:

