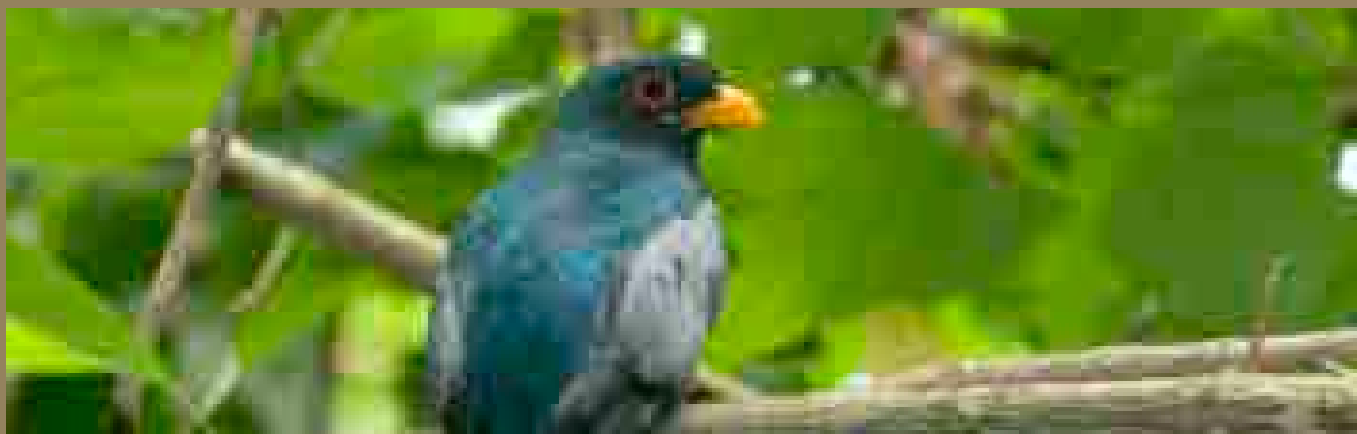


PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
FUNDACIÓN AMIGOS
DE LA NATURALEZA
2014 - 2018



PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
FUNDACIÓN AMIGOS
DE LA NATURALEZA
2014 - 2018



Índice

Presentación	7
Prólogo	8
Nuestros valores	13
Áreas geográficas de intervención	14
Paisaje Amazónico Norte	14
Paisaje de los Llanos de Mojos Occidental	15
Paisaje Amazónico Oriental	16
Paisaje Amboró	17
Paisaje Chiquitano Sur	18
Nuestra teoría de cambio y nuestro rol	19
Tres objetivos para cambiar nuestra realidad	21
Introducción	21
Objetivo estratégico 1: Mantener la capacidad de los ecosistemas para continuar sosteniendo los medios de vida de la población local	21
Objetivo 2: Reducir la huella ecológica de las actividades económicas extractivas relacionadas con la producción de alimentos y uso directo del bosque	23
Objetivo 3: Incidir en revitalizar la agenda y la institucionalidad ambiental mediante su inclusión en las agendas económicas, sociales y políticas de públicos estratégicos	24
La estrategia para lograr estos objetivos	25
Resultados estratégicos 2013 - 2017	26
Nuevo organigrama	27
Estructura programática	28

Cuatro objetivos para mejorar la forma en la que trabajamos

29

Introducción	29
Objetivo Operativo 1: Fortalecer y ampliar las relaciones con públicos estratégicos	29
Objetivo Operativo 2: Alcanzar una sostenibilidad financiera con un manejo transparente	30
Objetivo operativo 3: Asegurar la efectividad y calidad de los procesos institucionales internos (Procesos internos)	31
Objetivo operativo 4: Contar con un equipo humano de alto desempeño y comprometido con los valores, cultura y misión institucional (Capacidad organizacional)	31

Presentación

El presente documento contiene los lineamientos del Plan Estratégico Institucional de la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) para el período 2014-2018 y surge de un proceso reflexión y de análisis del Directorio y el Personal Ejecutivo, plasmado en una síntesis de elementos fundamentales en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo institucional coherentes con los tiempos que vive el país y a los aportes institucionales que a FAN le corresponde desempeñar en su carácter de actor relevante en el ámbito socio ambiental del país.

El plan parte de una lectura de conjunto de los principales factores que influyen sobre la situación actual y que condicionan las perspectivas futuras de la institución y concreta el establecimiento de una mirada estratégica a mediano plazo que se asienta en objetivos, estrategias, programas y proyectos. Conteniendo además, la proyección financiera institucional necesaria para alcanzar la Misión planteada en base a prioridades institucionales.

Agradecemos a los miembros del Directorio, Personal Ejecutivo y Técnico que se involucraron en la construcción de los consensos contenidos en el documento que a continuación presentamos.

James Johnson
Presidente del Directorio
Fundación Amigos de la Naturaleza

Prólogo

La Fundación Amigos de la Naturaleza tiene una visión: deseamos lograr que como sociedad, los bolivianos y bolivianas, asumamos que la conservación de la Naturaleza es la base fundamental para lograr un desarrollo integral y sustentable.

La crisis global, el cambio climático y la inseguridad alimentaria reflejan las consecuencias de un patrón de desarrollo insostenible, agravado en Bolivia por la historia larga de extractivismo, nuestra condición primario-exportadora y la reciente trayectoria de depredación ambiental; plantean también, un nuevo escenario para la inserción internacional de Bolivia en la economía global, exigen dejar atrás la intervención sectorial y segmentada, y alientan la definición de estrategias adaptativas a la nueva realidad global que debe pensarse desde lo local.

Es cada vez mayor la demanda por generar espacios de discusión y acción –en los ámbitos político, social, cultural, ambiental y económico– que cuestionen los actuales patrones de consumo, los sistemas financieros, las desigualdades económicas y sociales, y el comportamiento humano frente a nuestro patrimonio natural. Urge explicitar “lo ambiental” en las políticas de desarrollo y viceversa; ya no podemos desvincular lo ambiental de lo económico, ni aislar lo político y lo cultural de lo científico, todo

esto al tiempo que seguimos constatando un doble discurso: defender “lo ambiental” siempre y cuando no afecte el desarrollo ni la riqueza.

Desde nuestro punto de vista emerge una oportunidad en un momento en el que Bolivia se encuentra en una coyuntura especial donde el desafío medular consiste en construir modelos de desarrollo que sostengan nuevos enfoques socioambientales y bioculturales destinados al cambio.

En la Fundación Amigos de la Naturaleza interactuamos con actores que ya apostaron por alguna alternativa y buscamos el involucramiento de nuevos sectores no tradicionales en la conservación. La conservación del patrimonio natural, el mejoramiento de la calidad de vida de la gente, el cambio positivo en el comportamiento y el involucramiento de la sociedad se convierten en las cuatro piezas fundamentales del timón que nos dirige en una nueva cruzada de investigación y acción por la conservación y el desarrollo en las ecorregiones prioritarias de intervención para la Fundación.

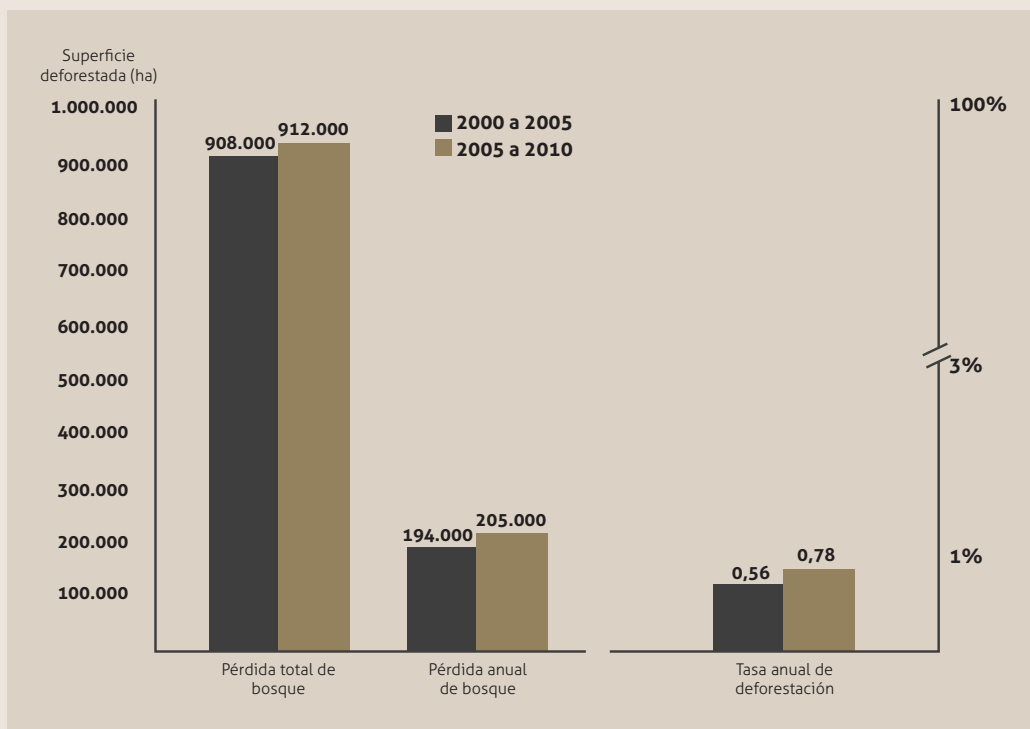
La tensión entre las dinámicas socioeconómicas y los recursos naturales

Bolivia, y particularmente la región amazónica, se encuentran en un momento clave de su historia en cuanto al uso y la preservación de su Patrimonio Natural. Nos encontramos en una aparente encrucijada entre el desarrollo y la conservación, aparente porque desde nuestro punto de vista este “encuentro” o como es denominada ahora esta “tensión creativa”¹ nos plantea el desafío de lograr un desarrollo sostenible justo y equitativo para todos al mismo tiempo que la biodiversidad, así como sus funciones y servicios, son preservados.

La tensión entre la dinámica socioeconómica y la necesidad de preservación de los recursos naturales demanda de nosotros una serie de soluciones que reconduzcan el llamado “patrón de desarrollo extractivista”, este patrón de desarrollo se expresa en la degradación del bosque y suelo, deforestación, contaminación, pérdida de biodiversidad y repercute en la reducción de bienes y servicios ambientales

vulnerando los medios de vida de poblaciones locales.

La expresión más clara de esta dinámica es la deforestación, según los datos que hemos analizado, en los últimos 10 años la pérdida total de bosques en las tierras bajas y Yungas de Bolivia es de 1.820.000 hectáreas. El 76% de la pérdida de bosque se concentró en el departamento de Santa Cruz (1.388.903 ha), seguida por Beni (161.798 ha), Pando (98.185 ha), Cochabamba (72.751 ha), Tarija (47.566 ha) y La Paz (45.925 ha).



¹García, A. 2011. Tensiones creativas de la revolución: quinta fase del proceso de cambio. Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia, La Paz, Bolivia.

Santa Cruz concentra más de 2/3 de la deforestación total en Bolivia. Hemos encontrado que mientras la ganadería y la agricultura mecanizada tuvieron impactos similares entre 2000 y 2005, esta cifra cambió entre 2005 y 2010: la contribución de la ganadería a la deforestación alcanzó un 58%, mayormente debido a desmontes grandes en la Chiquitanía. La agricultura a pequeña escala tiene un impacto mucho menor en comparación a las otras causas principales de deforestación².

Sumada a esa pérdida de bosque está la degradación, más difícil de cuantificar. Estudios que hemos realizado en el norte amazónico de Bolivia (región de Riberalta) ha revelado niveles impensados de degradación forestal, provocada por el aprovechamiento forestal poco controlado y sobre todo por los incendios forestales, según nuestras evaluaciones entre 2001 y 2012 se han detectado 24,5 millones de hectáreas sujetas a incendios y quemaduras, de éstas el 19% (cerca de 4,7 millones de hectáreas) corresponden a bosques. Adicionalmente, hemos detectado una tendencia creciente en la superficie de las áreas quemadas e incendios forestales³.

Esta situación es exacerbada por el cambio climático, que de acuerdo a la evidencia científica reciente es inequívoco⁴. Los primeros modelos climáticos de alta resolución a nivel nacional que

realizamos indican que la región amazónica del país enfrentará mayores riesgos debido a que los cambios extremos en las variables de temperatura y precipitación ocurrirían en esta región del país, se esperan incrementos de temperatura de hasta 2°C para el año 2030 y hasta 6°C para el año 2100 y una intensificación del ciclo de precipitación con un posible decremento anual neto para la Amazonía⁵.

Los incrementos proyectados en la temperatura promedio anual, acompañados de una intensificación del ciclo hidrológico, pueden tener graves impactos en la producción agropecuaria, la estabilidad de los ecosistemas y eventos climáticos extremos, como mayores riesgos de inundaciones en época de lluvia e incendios en época seca. Los impactos del cambio climático además implicarán riesgos a la seguridad alimentaria y la degradación de nuestros recursos naturales.

Anteponiéndose a este escenario de degradación de la Amazonía, nos encontramos con una situación socioeconómica también deteriorada, o mejor dicho, poco desarrollada. Una evaluación sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en la Amazonía de Bolivia⁶ muestra que si bien existen avances, éstos son insuficientes para alcanzar las metas propuestas. Casi todos los indicadores de la región están

²Müller, R. 2013. Causas de deforestación reciente en el departamento de Santa Cruz y elaboración de escenarios. Informe final de consultoría. Fundación Amigos de la Naturaleza.

³Rodríguez-Montellano, A. 2013. Dinámica de incendios forestales y quemaduras en Bolivia. Fundación Amigos de la Naturaleza. Serie de reportes temáticos. Santa Cruz.

⁴IPCC. 2013. Fifth Assessment Report Climate Change 2013: The Physical Science Basis

⁵Seiler, C. 2009. Implementación y validación de un Modelo Climático Regional para Bolivia. Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN-Bolivia).

por debajo del promedio nacional. De las 12 metas evaluadas apenas una fue cumplida y una más podría ser alcanzada (meta 5 y meta 4, respectivamente), el resto de los indicadores muestran que será prácticamente imposible que las otras metas puedan ser cumplidas hasta el 2015.

En la región amazónica de Bolivia todavía persiste la pobreza, la falta de buenas condiciones de trabajo, mortalidad infantil y materna (muy elevadas) y una alta incidencia de enfermedades tropicales⁷. Es en este escenario en donde, los medios de vida de estos mismos pobladores están siendo vulnerados por el ritmo creciente de deforestación y degradación de los bosques y los sistemas productivos tradicionales. Y es así que estamos en una dicotomía, el desarrollo de esta región o la conservación de su patrimonio natural.

Esta aparente dicotomía, esta “tensión creativa”, es un desafío para nosotros, es la búsqueda de un camino innovador hacia otro tipo de desarrollo, o quizás mejor dicho, al desarrollo verdadero. Desde nuestra perspectiva ambientalista partimos de un principio de sustentabilidad fuerte, descrito claramente por Pacheco⁸ y partimos de que la base para gozar de una economía sana y una sociedad justa es reconocer que los recursos naturales renovables,

la biodiversidad o un ambiente sano es la base fundamental para alcanzar tal desarrollo.

Es en este sentido que la aparente dicotomía entre “conservación” y “desarrollo” no existe para nosotros, creemos firmemente que no podemos tener dos objetivos⁹ sino que como organización de conservación entendemos que para lograr un desarrollo integral y sustentable debemos conservar la naturaleza. No adoptamos resultados múltiples, sino que para nosotros el fin último es el desarrollo integral y sustentable, y la conservación es el camino básico para alcanzarlo.

Entendemos “desarrollo integral y sustentable” como lo descrito en el Art. 5 de la Ley 300 (Ley Marco de la madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien): “Es el proceso continuo de generación e implementación de medidas y acciones sociales, comunitarias, ciudadanas y de gestión pública para la creación, provisión y fortalecimiento de condiciones, capacidades y medios materiales, sociales y espirituales, en el marco de prácticas y de acciones culturalmente adecuadas y apropiadas, que promuevan relaciones solidarias, de apoyo y cooperación mutua, de complementariedad y de fortalecimiento de vínculos edificantes comunitarios y colectivos para alcanzar el Vivir Bien en armonía con la Madre Tierra”.

⁶Reyes J. F. & Herbas M. 2012. La Amazonía Boliviana y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. ARA-Herencia, Cobija, Bolivia. Reyes op. Cit.

⁷Pacheco, L. 2012. El ambiente como base del desarrollo y algunos criterios para evaluar nuestro camino hacia días mejores. Umbral 23: 299-320

⁸Salafsky, N. 2011. Integrating development with conservation: A means to a conservation end, or a mean end to conservation?. Biological Conservation 144 (3): 973-978.

La promulgación de la ley de Derechos de la Madre Tierra (Ley 71), la Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien (Ley 300) y su reglamento, la Ley de Apoyo a la Producción de Alimentos y la Protección de Bosques (Ley 337) y la Agenda Patriótica 2025, particularmente en su 9no. pilar, representan una serie de oportunidades en el marco de esta tensión creativa entre la conservación y el desarrollo.

La Fundación Amigos de la Naturaleza atiende este llamado, se renueva y explora nuevas formas de actuar en conservación y desarrollo integral en Bolivia, contribuyendo a la generación de nuevo conocimiento con sustento técnico-científico, y proponiendo caminos innovadores de desarrollo a través de sus áreas de intervención en cambio climático, biocomercio, gestión de conservación e investigación científica.

Sobre la base de nuestras fortalezas y tomando en cuenta las oportunidades que el entorno ofrece hemos adoptado una nueva misión institucional que amplía el alcance de nuestra organización:

Somos una organización de la sociedad civil, comprometida con la conservación de la Naturaleza, que desarrolla y promueve, con sustento técnico-científico, caminos innovadores de desarrollo integral y sustentable

Esta nueva misión institucional , reconoce y reafirma nuestro rol como organización de la sociedad civil; incorpora nuestro compromiso ético con la conservación de la Naturaleza; mantiene nuestro valor social principal, el ser una organización técnica y científica; y plantea nuestro desafío principal, el desarrollar y promover esos caminos innovadores de desarrollo en las áreas en las que trabajamos.

Nuestros valores

Nuestro trabajo está guiado por una serie de valores y principios que comprenden: La misión y la labor de la Fundación Amigos de la Naturaleza

se enmarcan en el compromiso en torno a cuatro valores fundamentales:

Compromiso con nuestra misión

Nuestro trabajo está guiado por nuestro compromiso y pasión por la preservación de la Naturaleza.

Respeto y colaboración

Reconocemos y respetamos la diversidad en términos de identidad en género, origen, culturas, nacionalidad, ciudadanía, idioma, religiones, ideología, afiliación política o filosófica, grado de instrucción, discapacidad.

Nos relacionamos con nuestros destinatarios, colegas y aliados con confianza, justicia, integridad y compartiendo el crédito de lo que hacemos.

Innovación

Promovemos el desarrollo de soluciones innovadoras y creativas usando información técnico-científica sólida.

Trabajamos con entusiasmo y mantenemos el apetito por aprender y pensar críticamente

Profesionalismo

Nos adherimos a los estándares éticos más altos, somos transparentes en nuestros métodos y accionar, y honestos en cuanto a nuestros resultados.

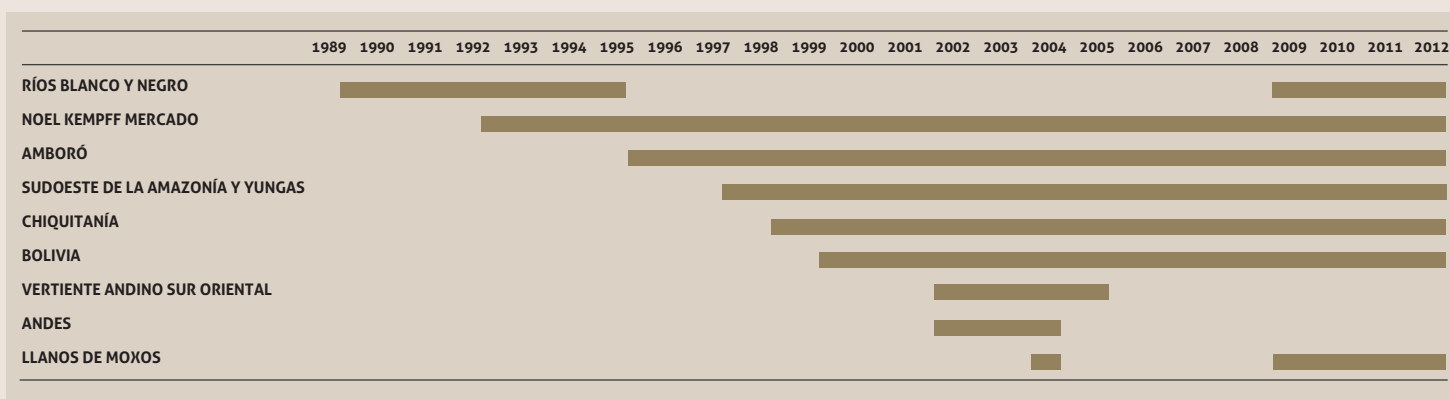
Respetamos las políticas y procedimientos institucionales, y los implementamos consistentemente en una forma justa y transparente.

Realzamos las contribuciones individuales y la dedicación a la excelencia.

Áreas geográficas de intervención

A lo largo de sus 25 años la Fundación Amigos de la Naturaleza ha trabajado en diferentes áreas geográficas basado en una serie de prioridades

orientadas al mantenimiento del Patrimonio Natural. Este accionar está descrito en el gráfico a continuación.

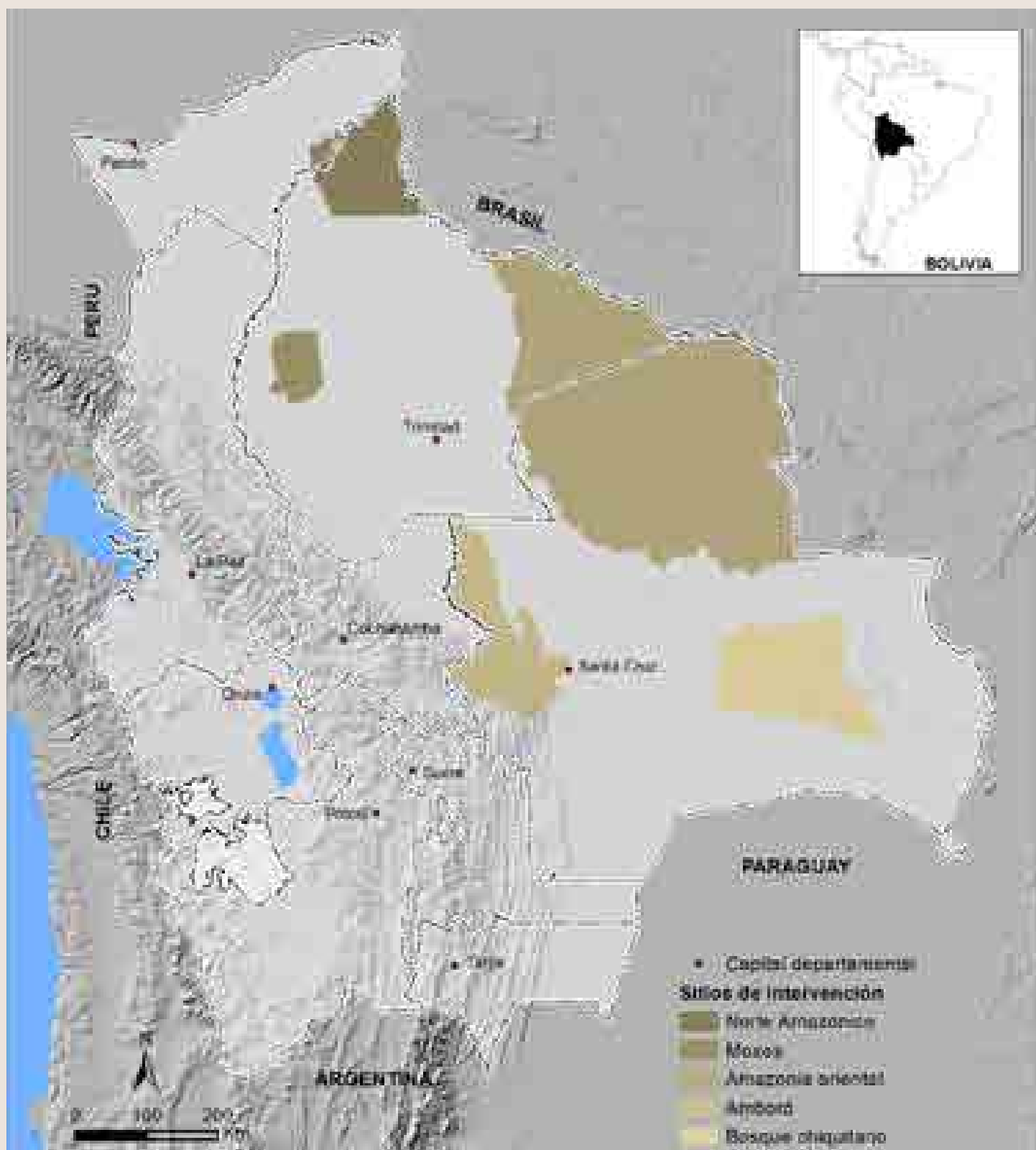


Para el próximo período de trabajo hemos identificado cinco "paisajes" en las tierras bajas de Bolivia en donde realizaremos nuestras intervenciones de manera directa. Éstos cinco paisajes han sido priorizados en base a su alta importancia para la conservación de la biodiversidad, por los servicios ecosistémicos que prestan y por creciente presión de transformación que sufren, son a su vez paisajes en los que desarrollaremos nuestro concepto de paisajes amazónicos sustentables.

Sin embargo, el mantenimiento de la biocapacidad en estos territorios requiere niveles de cooperación de los diferentes actores individuales, organizacionales e institucionales con derechos propietarios y competencias sobre el mismo. De esta manera, Territorios Indígenas Originario Campesino (TIOCs), Gobiernos Autónomos Municipales (GAM),

Gobiernos Autónomos Departamentales (GAD), Asociaciones de productores (especialmente ganaderos, chocolateros, castañeros, madereros, mineros, agricultores y otros) confluyen en la toma de decisiones que afectan la gestión y el destino de estos territorios, en articulación con el Gobierno Central, constituyen un conjunto de organizaciones con las que buscamos trabajar para alcanzar nuestros resultados.

Si bien para delimitación de estos paisajes hemos usado criterios ecológicos y de uso de la tierra, sobre la base de nuestra experiencia previa, usamos al municipio como la unidad político – administrativa aliada estratégica para nuestra intervención territorial. En este sentido en los próximos cinco años las áreas geográficas de intervención comprenden cinco paisajes limitados por las jurisdicciones municipales.



Paisaje Amazónico Norte



Con cerca de Cuatro millones de hectáreas que abarcan los municipios de Riberalta, Guayaramerín en Beni y los municipios Gonzalo Moreno, Villa Nueva, San Lorenzo, Puerto Rico, El Sena y San Pedro, en Pando. Este paisaje está caracterizado por “representar ecosistemas de mayor biodiversidad del país. Está conformado principalmente por Bosques húmedos amazónicos y bosque Inundables muy sensibles a las perturbaciones. Sin embargo el sitio priorizado tiene buena oportunidad de ser conservado ya que aproximadamente el 70% del mismo se encuentra en buen y muy buen estado de conservación. Constituye un área de gran importancia a nivel nacional para la mitigación del cambio climático, por su valor de acumulación de carbono en el bosque y la regulación hídrica.

En contraste, en el norte amazónico, se está estableciendo en el país como un nuevo polo de desarrollo económico y de expansión de la frontera agropecuaria. Solamente el 0,4% del paisaje se encuentra bajo protección en áreas protegidas municipales. Los actores locales, en especial la población indígena, están involucrados con la actividad forestal maderable y no maderable y los actores locales no indígenas están relacionados con la actividad agrícola y ganadera. A pesar de que el potencial de uso de suelo del área es sin duda forestal, existe una fuerte presión por cambio de uso del suelo para uso ganadero. Esta actividad juntamente con el aprovechamiento forestal ilegal y las malas prácticas de manejo del bosque han llevado a la degradación de poblaciones de especies forestales maderables poniendo en riesgo el potencial natural y económico de la región.

En el área habitan varios pueblos indígenas afiliados a la Central Indígena de la Región Amazónica Boliviana (CIRABO). Estos Pueblos Indígenas se encuentran asentados en cuatro Territorios Indígena Originario Campesino (TIOC): Cavineño, Chacobo - Pacahuara, Tacana - Cavineño y el Territorio Indígena Multiétnico II (TIM II).

Este paisaje abarca aproximadamente 616.453 hectáreas, está ubicado en el municipio de Santa Rosa de Yacuma, en el Beni.

El área esta estructura por un complejo mosaico de formaciones vegetales de Bosque ribereño, Bosque amazónico inundado y Llanuras de inundación (sabanas), lo cual permite una amplia diversidad de especies y paisajes. Aproximadamente el 60 % del área se encuentra en buen y muy buen estado de conservación.

La principal actividad económica es la ganadería, siendo el sector ganadero muy influyente en el ámbito político y social del área. Una de las amenazas a la conservación es la conversión acelerada del medio natural para la habilitación de pasturas para el ganado y las quemadas descontroladas que muchas veces van acompañadas de esta actividad.

El turismo es una actividad de importancia en el área, ya que aprovecha la gran riqueza de especies y la belleza escénica como un atractivo turístico. Actualmente, Santa Rosa y Rurrenabaque son uno de los destinos turísticos más importantes de Bolivia. La actividad se da trascendiendo los límites municipales, de una manera desorganizada y con deficiente infraestructura que permita una actividad sostenible. Cada vez existen nuevas empresas familiares que se están incorporando a esta actividad, de una manera aislada y poco orientada, generando mayor presión sobre la biodiversidad.

En el sitio priorizado institucionalmente, se encuentran un área protegida municipal: Pampas del Yacuma, sin embargo, la existencia en sí de esta área protegida no garantizan la conservación de la biodiversidad, debido a su débil gestión y el débil involucramiento de las instancias pertinentes que garanticen la sostenibilidad de las actividades económicas y la conservación del patrimonio natural.

Paisaje de los Llanos de Mojos Occidental



Paisaje Amazónico Oriental



Con una superficie de más de Doce millones de hectáreas, el Paisaje Amazónico Oriental de Bolivia, abarca nueve municipios. Sus límites naturales están definidos por cuatro cuencas principales, su buen estado de conservación y su importancia en la preservación de los servicios hidrológicos para los habitantes de la Amazonía, son entre otras, las razones por las que más del cuarenta por ciento de su superficie esté constituida por Áreas Protegidas.

Importantes valores del Patrimonio Natural de Bolivia se conservan en este paisaje, ecosistemas únicos y singulares tales como Amazonía, Chiquitanía, Pantanal y Llanos de Moxos albergan a su vez un sinfín de especies silvestres bajo protección. Las cuatro cuencas que modelan el paisaje oriental albergan ríos, lagunas, curichis y yomomales que se constituyen en una de las más importantes reservas de agua de la región, del mismo modo los recursos forestales maderables y no maderables tales como el cedro, mara, asaí, copaibo, cacao, son la herencia natural de los pobladores locales del mismo.

Herederos de un rico patrimonio cultural, las nuevas generaciones de jóvenes indígenas Baure, Guarayo, Chiquitano y Bajo Paraguenses, conviven al interior del paisaje con campesinos, ganaderos, agricultores, operadores de turismo, comerciantes, entre otros. De ellos aprenden nuevas forma de vida y les enseñan las suyas en un intercambio permanente negocian, participan y deciden sobre el uso actual y futuro de este paisaje, en ese marco sus habitantes organizados y representados en y por sus instituciones locales son parte de los departamentos del Beni y Santa Cruz, de igual manera los municipios de Baures, Huacaraje, San Javier, Ascensión de Guarayos, Urubichá, Concepción, San Ignacio de Velasco, San Javier y El Puente.

Los principales desafíos del paisaje tienen que ver con la gobernanza y participación local en la gestión territorial del mismo, el desarrollo de una visión de conservación que reúna e integre los intereses y visiones de todos los sectores presentes en el mismo, el fortalecimiento de sus instituciones locales de manera que puedan hacer frente a las necesidades de desarrollo de sus habitantes y la sustentabilidad del paisaje que si bien tiene un mejor estado de conservación en relación a otras áreas del país.

Paisaje Amboró



Con una superficie de más de dos millones de hectáreas, el Paisaje Amboró, abarca nueve municipios en el Departamento de Santa Cruz, su importancia en la preservación de los servicios hidrológicos y la conservación de la biodiversidad, son entre otras, las razones por las que más del veinticinco por ciento de su superficie esté constituida por Áreas Protegidas.

Uno de los principales intereses de este paisaje y causa esencial de su elevada diversidad, es el de representatividad de la zona de confluencia y transición desde la subregión yungueña plenamente tropical (provincia biogeográfica de los Yungas Peruano-Bolivianos) hasta la subregión puneña de índole Tucumano-Boliviana con influencias subtropicales.

La zona Sur del paisaje habitada especialmente por campesinos agricultores y ganaderos, cuya producción de frutas, hortalizas, cereales, porcinos y aves a la ciudad de Santa Cruz provoca una demanda creciente por la ampliación de la frontera agrícola, mientras en la zona Norte predomina la actividad ganadera, maderera y agroindustrial, cuyas características difieren de la del lado sur por la intensidad y mecanización de su producción. Los agropecuarios de esta zona, con mayor y mejor tecnología absorben la demanda cada vez más creciente del mercado nacional por frutas, verduras, leche y carne entre otros. Los sistemas tradicionales de producción diversificada y sostenible están dando paso cada vez con mayor velocidad a una producción mecanizada, orientada a abastecer el mercado, sin embargo las condiciones de vida de los habitantes locales no han mejorado a pesar de haber ampliado su producción.

Los municipios de Comapara, Mairana, Pampa Grande, Samaipata, Buena Vista, Yapacaní, San Carlos, Porongo y El Torno albergan en sus jurisdicciones a las organizaciones sindicales, asociaciones de productores, prestadores de servicios, entre otros, se trata de organizaciones fuertes al interior de cada una de ellas, pero débiles sin embargo para influir en los procesos de toma de decisiones respecto a la gestión y destino de su paisaje.

Sus principales desafíos están relacionados con un proceso acelerado de aislamiento geográfico, degradación y pérdida de los servicios hidrológicos del área, contaminación por agroquímicos, degradación de las poblaciones de especies forestales maderables por explotación irracional y para uso de leña, y pérdida de especies de fauna utilizadas para la comercialización de carne silvestre en sitios "turísticos".

Paisaje Chiquitano Sur



Con una superficie de más de dos millones de hectáreas, el Paisaje denominado Chiquitano Sur, abarca dos municipios en el Departamento de Santa Cruz.

Sus límites están definidos por los municipios de San José de Chiquitos y Roboré, su buen estado de conservación y su importancia en la preservación de una muestra representativa del único bosque Seco Chiquitano de Bolivia, son entre otras, las razones por las que más del quince por ciento de su superficie esté constituida por Áreas Protegidas sub-nacionales conformadas por Santa Cruz la Vieja, Laguna Concepción y el Valle de Tucabaca.

Ubicado en una de las últimas regiones forestales tropicales secas no sólo de Bolivia, sino de toda la América del Sur, el bosque Chiquitano es valioso por su ecología única y por su importancia histórica y cultural, se trata de una ecorregión caracterizada por su ubicación transicional entre el clima húmedo de la Amazonia y el semi seco del Gran Chaco, en este paisaje, se encuentran entre otras algunas especies forestales exclusivas como el morado, el momoqui, las tararas amarillas, y el roble sudamericano, entre otras.

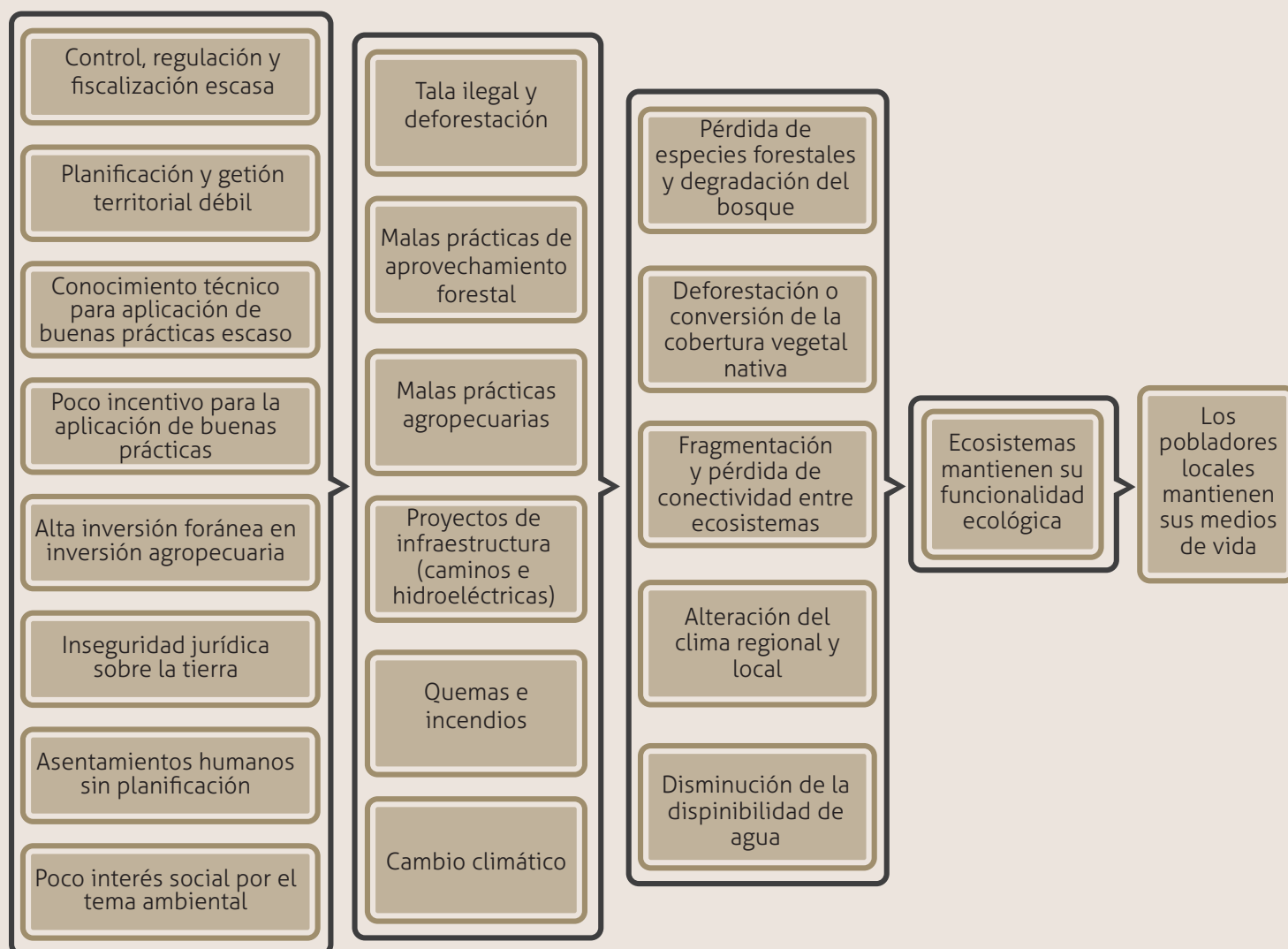
Los empresarios ganaderos, madereros y agroindustriales, especialmente se constituyen en los que concentran la mayor cantidad de tierra en este paisaje, pero además comparten el sitio con los pueblos indígenas Chiquitanos y Ayoreode, y más recientemente con campesinos agricultores a pequeña escala de origen Quéchua y Aymaras e importantes poblaciones provenientes de colonias menonitas dedicadas a la agroindustria. Esta es la ecorregión más amenazada de las tierras bajas de Bolivia, principalmente por la conversión acelerada del bosque a tierras agropecuarias y por representar un sitio de alta sensibilidad a los efectos del cambio climático.

Los desafíos más importantes en este paisaje son los relacionados a la gestión de los incendios – deforestación, el desarrollo de modelos de producción de ganadería y agricultura climáticamente inteligente, la gestión apropiada de riesgos y el fortalecimiento institucional de los actores locales.

Nuestra teoría de cambio y nuestro rol

De acuerdo al enfoque de trabajo presentado anteriormente el fin último que buscamos es el desarrollo sostenible e integral de los pobladores de las áreas donde intervenimos. Buscamos esto basados en la convicción de que un ambiente sano y funcional puede brindar a los pobladores oportunidades y medios para alcanzar ese desarrollo.

En nuestro modelo conceptual, nuestro "objeto de conservación" es la funcionalidad de los ecosistemas donde trabajamos, esta funcionalidad se encuentra bajo la presión (en verde) de diferentes factores, que a su vez son producto de una serie de amenazas directas (en naranja) e indirectas (en celeste).



Nuestro trabajo está orientado a trabajar sobre las amenazas directas e indirectas, a fin de mitigar o atenuar o –idealmente- anular sus impactos y de esta manera sostener los medios de vida de los pobladores locales en las áreas donde intervenimos.

Nuestro trabajo está integrado bajo el concepto de paisajes amazónicos sustentables, este enfoque busca mejorar la habilidad que los paisajes tienen ofrecer un amplio rango de beneficios a un rango más amplio de personas. El enfoque busca apoyar a la producción de alimentos, conservación de ecosistemas, y los medios de vidas a lo largo de los paisajes, y al mismo tiempo integrar la adaptación y mitigación al cambio climático¹⁰.

Los enfoques de paisajes buscan ofrecer herramientas y conceptos para distribuir y manejar el suelo de manera que se alcancen objetivos sociales, económicos y ambientales en áreas donde la agricultura, minería u otros usos productivos del suelo compiten con las metas ambientales y de conservación de biodiversidad¹¹.

Proponemos un enfoque centrado en la gente aplicado a escala de paisajes, para atender las presiones crecientes sobre el suelo, agua y otros recursos, y atender las necesidades de las generaciones presentes y futuras. En enfoque

de paisaje significa un cambio de acciones orientadas en proyectos a actividades orientadas en procesos.

Nuestro valor social está en demostrar a la sociedad que otro tipo de desarrollo es posible, que un desarrollo en donde la Naturaleza es la base es posible, la cadena de resultados estratégicos que proponemos como nuestra Estrategia General, está orientada a capitalizar el conocimiento que adquirimos a través del trabajo junto con los actores locales en la solución de problemas o el utilización de oportunidades, para generar caminos innovadores que puedan ser aplicados en otros lugares o a escalas más amplias.

¹⁰Sherr et al. 2012. From climate-smart agriculture to climate-smart landscapes. *Agriculture & Food Security* 2012, 1:12

¹¹Sayer et al. 2013. Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation and other competing land uses. *PNAS* 110(21):8349-8356

Tres objetivos para cambiar nuestra realidad

Introducción

Este Plan Estratégico Institucional identifica tres objetivos estratégicos para nuestra organización para la gestión 2014 – 2018, buscamos alcanzar estos objetivos por medio de nuestras intervenciones, y se constituyen en nuestros impactos como organización, guían nuestro accionar a través de la ejecución de proyectos, que muestran nuestro efecto, y determinan la recaudación de fondos.

Estos objetivos estratégicos están relacionados a la problemática que hemos descrito y están orientados a mantener la capacidad que los ecosistemas tienen para sostener los medios de vida la gente (conocido como biocapacidad), en reducir los impactos de las principales causas directas de transformación de los paisajes (agricultura y ganadería) y en revitalizar la agenda e instituciones para lograr un desarrollo integral y sustentable.

Objetivo estratégico 1: Contribuir a mantener la capacidad de los ecosistemas para continuar sosteniendo los medios de vida de la población local.

El reto de hoy es generar cambios en los paradigmas productivos y en las formas de actuar de los actores institucionales públicos y privados, que permitan mantener la capacidad de nuestros ecosistemas para continuar manteniendo los medios de vida de la población local. Buscamos generar de modelos alternativos de desarrollo basados en el mantenimiento del Patrimonio Natural.

La situación socioambiental que atraviesa Bolivia es el resultado de la implementación de políticas públicas y privadas que no han logrado generar sostenibilidad a largo plazo. Esta crisis refleja las consecuencias de un patrón de desarrollo insostenible, agravado en el país por la larga historia de una economía extractivista que es

vista por la población y el gobierno como la única vía de desarrollo del país y que hoy se suma a la necesidad de la inserción internacional de Bolivia en la economía global.

El desarrollo de cualquier país no es posible sin el mantenimiento de su capital natural; no obstante, existen numerosos ejemplos de países (especialmente en Europa) donde existe mayor demanda humana que los recursos que poseen. América Latina se encuentra bajo un escenario bastante alentador y optimista; sin embargo, existen países que ya están experimentando un déficit ecológico (p.ej. México). En ese escenario surge Bolivia como el país con mayor reserva

ecológica (cerca de 16 ha globales per cápita). Sin embargo, es uno de los países con uno de los IDH más bajos de la región.

No percibimos esta situación como algo desfavorable, por el contrario, consideramos que se trata de una oportunidad que ningún país en la región posee, la oportunidad de favorecer el desarrollo manteniendo la biocapacidad de los ecosistemas de la cuenca amazónica para sostener los medios de vida de los pobladores locales a través del desarrollo de Paisajes productivos sostenibles.

¿Cómo lograr este objetivo?

Desarrollaremos, implementaremos y promoveremos activamente los paisajes amazónicos sustentables como una alternativa innovadoras e integral de desarrollo socioambiental.

- Promoveremos la gestión ambiental municipal motivando el desarrollo de iniciativas productivas de manejo sostenible del bosque, la biodiversidad, el agua y el suelo.
- Apoyaremos la gestión de las áreas protegidas nacionales y subnacionales bajo un enfoque de fortalecimiento de su capacidad de resiliencia a sus principales amenazas.
- Desarrollaremos iniciativas de biocomercio y turismo bajo modelos innovadores de desarrollo.
- Promoveremos alternativas de uso integral del bosque y suelos que permitan mitigar los impactos del cambio climático y mantener

sus principales beneficios y servicios ecosistémicos.

- Promoveremos iniciativas de manejo de paisajes para alcanzar múltiples objetivos, incluyendo mejorar los medios de vida, alcanzar seguridad alimentaria, adaptación y mitigación al cambio climático, y conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos
- Promoveremos investigación y acciones de manejo sostenible de recursos forestales a través de Planes de Manejo, capacitación en buenas prácticas forestales y agroforestales, certificaciones de usos sostenibles y aprovisionamiento ético y Planes de Gestión Integral de Bosque y Tierra, así como también herramientas para desarrollar un biocomercio ético que asegure la sostenibilidad financiera, ambiental y social.
- Promovemos soluciones innovadoras y nuevos enfoques de manejo integral de cuencas para la intensificación sostenible del uso del agua en los sistemas productivos, la adaptación al cambio climático, y el mantenimiento de los servicios ecosistémicos.

Impacto esperado al 2018

Habremos mantenido la biocapacidad de los ecosistemas de las áreas de intervención institucional, promoviendo a su vez el uso de sus recursos naturales bajo criterios de sustentabilidad.

Objetivo 2: Contribuir a reducir la huella ecológica de las actividades económicas extractivas relacionadas con la producción de alimentos y uso directo del bosque.

Nuestro modo de vida en las ciudades demanda el aprovisionamiento de recursos que se producen en el entorno rural, tales como los alimentos, el agua, la energía, las materias primas para la construcción, la vestimenta, la producción de oxígeno y otros. Al mismo tiempo, producimos una serie de desechos por el uso de estos residuos.

La huella ecológica es una medida de cuántos recursos usamos y cuántos desechos producimos. Mientras más consumimos mayor es nuestra huella ecológica y los ecosistemas tienen una capacidad limitada para soportar esa huella. Las actividades económicas extractivas o primarias están relacionadas con la producción o recolección de recursos naturales que se transforman en productos primarios no elaborados. Las principales actividades de este sector son la agricultura, la ganadería, la extracción forestal maderable, la silvicultura, la apicultura, la caza y la pesca. El conocimiento y seguimiento de la huella ecológica no forma parte aún de las políticas ambientales y de desarrollo vigentes en Bolivia.

Desde la Fundación Amigos de la Naturaleza pretendemos conocer y reducir la huella ecológica de estas actividades, que se desarrollan en bosques y tierras de nuestras áreas geográficas de intervención dentro de la cuenca amazónica boliviana y desarrollar nuevos modelos orientados hacia patrones de uso más

sostenibles (complementando nuestro objetivo estratégico 1). Estar conscientes de esta huella, y reducir la misma, para que los ecosistemas que nos rodean mantengan la capacidad de producir lo que requerimos y reciclar lo que desechamos, nos permite mejorar, o al menos mantener, nuestros medios de vida de manera sostenible.

¿Cómo lograr este objetivo?

La producción de alimentos se desarrolla en diversos contextos y sistemas productivos, desde los más simples y de subsistencia hasta lo más desarrollados tecnológicamente e industrialmente. Desde FAN desarrollamos herramientas, facilitamos procesos y co-construimos investigación que favorezcan la promoción de acciones de ganadería y agricultura climáticamente inteligente, capacitación en buenas prácticas agropecuarias, certificaciones de uso sostenible, mitigación de impactos, manejo adecuado del fuego, y planificación de actividades económicas en el marco de los objetivos de conservación de la biodiversidad.

Impacto esperado al 2018:

Conoceremos y habremos reducido la huella ecológica de las actividades económicas extractivas relacionadas con la producción de alimentos y el uso del bosque de las áreas geográficas en las que intervenimos.

Objetivo 3: Influenciar en revitalizar la agenda y la institucionalidad ambiental mediante su inclusión en las agendas económicas, sociales y políticas de públicos estratégicos.

En términos generales, la incidencia se define como la acción consciente, dirigida y no espontánea de un grupo social para cambiar una determinada realidad¹². Se inscribe en un campo compuesto por múltiples actores, proyectos, intereses y perspectivas, de manera que no se trata de una acción unilateral. Por el contrario, la incidencia supone enfrentarse a relaciones de poder y conflictos que se pueden resolver mediante negociaciones, concertaciones y acuerdos aunque algunas veces pueden llevar también a confrontaciones. El perfil de nuestra organización es eminentemente técnico, propositivo y concertador. Por ello, nuestras acciones de incidencia se orientan hacia la facilitación, la mediación y la negociación, con un fuerte contenido de argumentación técnica en función del objetivo de fortalecer la gobernabilidad ambiental de la región.

Las acciones de incidencia se basarán en nuestras capacidades técnicas y de propuesta, así como en nuestro potencial de articulación e interlocución con diferentes actores y sectores. En ese sentido, la incidencia se sustentará en nuestra principal capacidad, la producción de información rigurosa y de calidad, y se sumará a mecanismos de comunicación que iremos creando para ser más partícipes en la gestión ambiental regional.

¿Cómo lograr este objetivo?

- Generaremos conocimiento que oriente el accionar institucional y permita la aplicación de los resultados y metodologías hacia otros ámbitos geográficos y temáticos generando conocimientos que responden a necesidades de gestión y uso sostenible de los recursos. El conocimiento es una herramienta para el empoderamiento de dichos actores y en ese sentido procuraremos el mayor acceso posible al mismo, garantizamos su carácter público y procuraremos su actualización y adecuación a las necesidades de nuestras áreas geográficas de intervención.
- Sistematizaremos y divulgaremos nuestras experiencias y protocolos en el desarrollo de nuevas herramientas, mecanismos de trabajo y fortalecimiento y mantenimiento de alianzas.
- Bajo protocolos y metodologías estandarizadas, monitorearemos y evaluaremos las principales presiones socioambientales y la biocapacidad de las tierras bajas de Bolivia.
- Desarrollaremos y fortaleceremos capacidades locales. Los procesos de empoderamiento local, nacional y regional, requieren del desarrollo de capacidades y destrezas en las organizaciones. No solamente en la parte técnica, sino también en lo organizacional,

¹²Mónica Tapia, M., B. Campillo, S. Cruickshank, G. Morales. 2010. Manual de incidencia en políticas públicas. Alternativas y Capacidades A.C. México.

estratégico y proyectivo. La contribución de la FAN en el fortalecimiento de los actores claves de la sociedad civil permitirá potenciar el impacto de sus iniciativas, mas allá del plazo estipulado en un proyecto.

- Propiciaremos espacios multisectoriales par concertar acuerdos y definir políticas que fortalezcan la gobernabilidad ambiental de la región.
- Generar ambientes favorable que promuevan la toma de decisiones de los públicos estratégicos en favor de la conservación del patrimonio natural, calidad de vida y promoviendo una ciudadanía ambientalmente responsable.

- A través de nuestra participación y retroalimentación en consultas, audiencias, foros de discusión, análisis sobre la gestión ambiental y alianzas, que propicien otros actores con objetivos compartidos.

Impacto esperado al 2018

Habremos logrado que la temática de medio ambiente y desarrollo sustentable e integral se encuentre incorporada en la agenda de desarrollo de la región.

La estrategia para lograr estos objetivos

Para lograr los objetivos estratégicos descritos contamos con una serie de resultados estratégicos.

Entendemos “resultados estratégicos” como parte del cuadro de mando integral, y así en ese sentido son definidos como un estado final deseado. En otras palabras, ¿cómo sabremos cuando se ha alcanzado el objetivo? El resultado se expresa de tal manera que pueda reconocer con claridad el éxito cuando lo veamos.

Estos resultados provienen de la estructura de nuestra misión:

Somos una organización de la sociedad civil, comprometida con la conservación de la Naturaleza, que **desarrolla y promueve, con sustento técnico-científico**, caminos innovadores de desarrollo integral y sustentable

El desarrollo de caminos innovadores de desarrollo integral y sostenible se traduce en la ejecución de nuestros programas y proyectos en las áreas geográficas que hemos priorizado.

Entendemos que nuestro impacto está limitado a las áreas geográficas donde trabajamos, como organización no es posible llegar a todas las regiones, en este sentido nuestra misión plantea que el aprendizaje generado en la implementación de nuestros programas y proyectos, y la investigación que realizaremos será difundida y promovida para generar incidencia a escalas más amplias.

Somos una organización con carácter técnico y científico, en ese entender deseamos transformarnos en una organización basada en conocimiento, por lo que la investigación sobre los problemas y soluciones es clave en nuestro accionar.

Estos tres elementos se constituyen en nuestra "cadena de resultados estratégicos" y, por tanto, en nuestra estrategia de acción en los sitios de intervención.

Resultados estratégicos 2013 - 2017

En el periodo de ejecución del plan estratégico nuestros resultados estratégicos son:

Habremos co-construido conocimiento técnico – científico, involucrando múltiples perspectivas y actores, para una mayor comprensión y mejora de las acciones de desarrollo integral y sostenible.

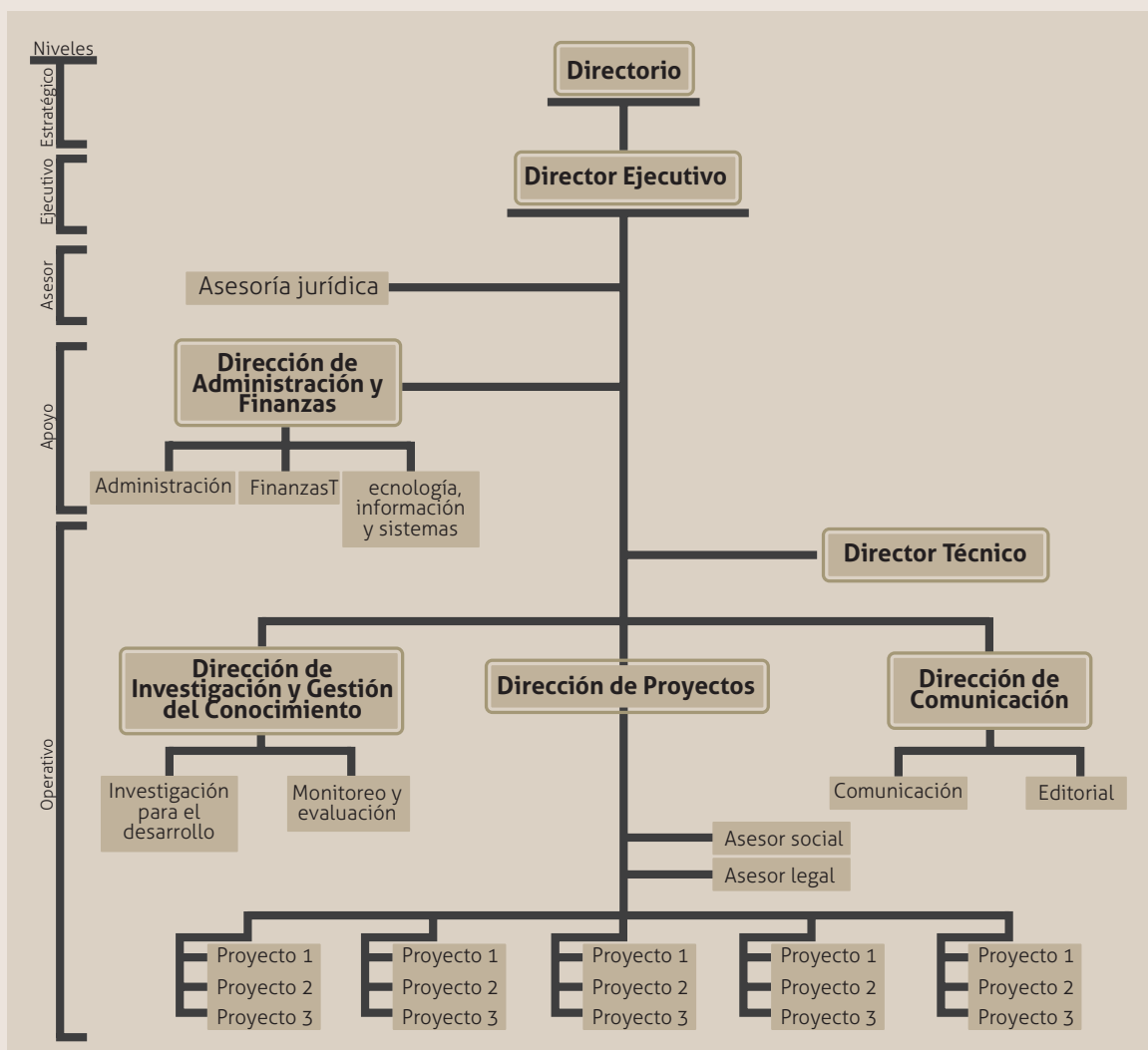
Habremos desarrollado, en las áreas geográficas priorizadas, proyectos de conservación integrales, participativos y adaptativos, ejecutados eficientemente, generando un impacto positivo en el entorno natural y el desarrollo local acorde a las necesidades de los destinatarios.

Habremos logrado ser una de las fuentes principales de información, aprendizaje y análisis de propuestas innovadoras de desarrollo integral y sostenible, catalizando la construcción de soluciones de alto impacto que puedan continuar y expandirse sin nuestra presencia.



Esta cadena de resultados transformará a la FAN en una organización basada en conocimiento y buscará maximizar su impacto a través de la

difusión y comunicación de resultados y prácticas exitosas en los proyectos que ejecuta.



Estructura programática

De nuestros objetivos estratégicos se desarrollarán los programas. En total este plan estratégico prevé la ejecución de 10 programas descritos en siguiente tabla:

Objetivos	Programas	Área geográfica de intervención - Paisajes				
		Amazónico Norte	Llanos de Mojos Occidental	Amazónico Oriental	Amboró	Chiquitano Sur
Mantener la capacidad de los ecosistemas para continuar sosteniendo los medios de vida de la población local.	Programa de Gestión Territorial Integral					
	Programa de Biocomercio					
	Programa de Gestión Integral de Bosques y Suelos					
	Programa de paisajes sostenibles, seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático					
	Programa de Agua, suelos y servicios ecosistémicos					
Reducir la huella ecológica de las actividades económicas extractivistas relacionadas con la producción de alimentos y uso directo del bosque.	Programa de Agricultura y Ganadería Climáticamente Inteligente					
	Programa de Manejo Comunitario de Fuegos					
	Programa de apoyo a la certificación forestal					
Incidir en revitalizar la agenda y la institucionalidad ambiental mediante su inclusión en las agendas económicas, sociales y políticas de públicos estratégicos.	Programa de Generación de conocimientos para la gestión y el Desarrollo sustentable e integral					
	Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades					
	Programa de concertación, negociación y construcción de alianzas					
	Programa de análisis y propuestas de política pública					

Cuatro objetivos para mejorar la forma en la que trabajamos

Introducción

Nuestra nueva visión y misión institucional demanda de nuestra organización el trabajar para lograr un mayor liderazgo y de este modo poder lograr influencia. Busca impulsarnos a buscar un lugar en la agenda de desarrollo de las áreas geográficas donde intervenimos y de la región de las tierras bajas en general.

Desde el año 2008 hemos estado aplicando el cuadro de mando integral como marco de planificación, monitoreo y evaluación de nuestra capacidad organizacional. Este plan estratégico continúa usando el CMI como herramienta de planificación, y adopta las perspectivas como objetivos operativos de relaciones con nuestros públicos, de sostenibilidad financiera, de efectividad y calidad de nuestros procesos y de desarrollo del capital humano en FAN.

Cada objetivo operativo cuenta con una serie de estrategias y actividades que deberán ser plasmadas en los planes operativos anuales.

Objetivo Operativo 1: Fortalecer y ampliar las relaciones con públicos estratégicos

Definimos a “públicos” como un conjunto de individuos que presentan cierta homogeneidad que los define como unidad y con los que

FAN quiere comunicarse. Tienen algún tipo de interés similar entre ellos y con respecto a nuestra organización, y representan una construcción intelectual en torno a diferentes asuntos de nuestro interés. Cada público tiene expectativas e intereses propios respecto a nuestro quehacer, por lo que a través de este objetivo operativo buscamos fortalecer y ampliar nuestras relaciones en torno a una agenda mutua que esté relacionada con nuestra misión y nuestros objetivos estratégicos. La intensidad de los intereses y expectativas de un público determinan su nivel de cohesión interna y la capacidad de interactuar con cada uno.

¿Cómo lograremos este objetivo?

Para lograr este objetivo desarrollaremos las siguientes estrategias:

- Mejoraremos nuestra estrategia de comunicación institucional, la cual estará ligada con nuestro objetivo estratégico 3.
- Posicionaremos a la Fundación Amigos de la Naturaleza de acuerdo a su nuevo enfoque de trabajo para ser identificado como un aliado estratégico.
- Constituiremos en socios estratégicos de la Fundación Amigos de la Naturaleza a los actores del sector público, organizaciones sociales, productivas y empresariales.

- Articularemos los objetivos de los programas y proyectos de la Fundación Amigos de la Naturaleza en el marco de las políticas públicas nacionales, departamentales y municipales de manera explícita.
- Presentaremos y difundiremos los resultados y lecciones exitosas del trabajo de la Fundación Amigos de la Naturaleza junto con nuestros aliados.
- Adscribirnos al “Código de ética de las ONGs” (<http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>) y publicarlo.

Resultados esperados al 2018

- Red de aliados estratégicos del sector público, aliados tácticos e estratégicos organizaciones sociales, productivas y empresariales (precisar en cantidad??)
- Grado de cohesión de FAN con públicos estratégicos y tácticos
- No. de públicos estratégicos y tácticos relacionados directamente con FAN.

Objetivo Operativo 2: Alcanzar una sostenibilidad financiera con un manejo transparente

Entendemos como gestión financiera al análisis, las decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para las actividades de la organización. Integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización, control y rendición de cuentas de los recursos financieros obtenidos.

¿Cómo lograremos este objetivo?

Para alcanzar este objetivo desarrollaremos las siguientes estrategias:

- Realizaremos una planificación financiera bajo diferentes escenarios y en constante evaluación.
- Implementaremos una economía interna de austeridad y racionalidad de los gastos. Evaluaremos los procesos administrativos y técnicos en cuanto a la demanda y uso de recursos. Identificaremos y priorizaremos acciones que generan valor en la organización. Implementaremos medidas sobre uso de los recursos.
- Diversificaremos las fuentes de financiamiento de las actividades por medio del uso de los bienes inmuebles, la prestación de servicios y la membresía. Este proceso generará ingresos propios, como fondos no restringidos, para cubrir costos operativos y de pre-inversión de programas y proyectos.
- Mantendremos un manejo administrativo y financiero transparente y ordenado, que permita garantizar la trazabilidad de los recursos económicos aportados por las diferentes fuentes de financiamiento.
- Desarrollaremos un sistema de membresía para ser un “amigo de la naturaleza”.
- Pondremos a disposición del público la información financiera de la institución por medio de la página web.

Resultados esperados al 2018

- Incrementar los recursos (un equilibrio entre fondos restringidos y no restringidos) captados en nuestros mercados actuales y procedentes de todas las fuentes de ingresos.
- Un sistema de membresía que cubre el 10% de nuestros costos administrativos.
- Proyectos “grandes” con financiamiento de al menos 3 años
- Overhead cubierto por fuentes indirectas.
- 0 “no conformidades” de auditorías externas

Objetivo operativo 3: Asegurar la efectividad y calidad de los procesos institucionales internos (Procesos internos)

Un proceso se refiere a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estos procesos incluyen, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, siempre manteniendo en mente que el propósito es la maximización de los fondos utilizados de manera que prestemos el mejor servicio posible.

¿Cómo lograremos este objetivo?

- Implementar un sistema de gestión de calidad en base al a NB ISO 9000 para la integración efectiva de los procesos estratégicos, técnicos/ operativos y de apoyo/soporte.
- Ciclo de proyectos y estándares abiertos
- Adoptar y aplicar normas internacionales de contabilidad en la gestión contable interna

- Implementar mecanismos formales de control interno y evaluación de la gestión institucional
- Medir y evaluar el impacto de las intervenciones de la Fundación Amigos de la Naturaleza

Resultados esperados al 2018:

- Obtendremos el máximo rendimiento de los recursos en los que invierte (personas, bienes y servicios).
- Lograremos una eficiencia óptima, generando recursos adicionales para invertir en actividad programática.
- Asegurará los mejores resultados posibles con respecto a las inversiones realizadas, tanto para las organizaciones aliadas con las que trabaja como para los destinatarios.

Objetivo operativo 4: Contar con un equipo humano de alto desempeño y comprometido con los valores, cultura y misión institucional (Capacidad organizacional)

Somos una organización conformada por personas; dependemos de nuestro personal contratado y por tanto debemos valorarlo, comprenderlo e inspirarlo. Para que las personas sean capaces de lograr los objetivos contenidos en este Plan Estratégico debemos garantizar que el propósito de la organización, su liderazgo, cultura, capacidades, estructura, procesos y sistemas estén en sintonía. A pesar de que no es común en el ambiente de las organizaciones de la sociedad civil, desarrollaremos un sistema de manejo de recursos humanos en la institución

y buscaremos que los fondos no restringidos que obtengamos sean dirigidos al desarrollo de personal.

¿Cómo lograremos ese objetivo?

- Generar procesos institucionalizados para contar con un Directorio funcional, con un perfil acorde al PEI, involucrado en la dinámica institucional
- Fortalecer el proceso de selección, reclutamiento, evaluación y retroalimentación del personal (incluyendo tesis, pasantes y voluntarios).
- Fomentar el desarrollo de habilidades y aptitudes para el liderazgo compartido en todo el personal.

- Mantener un entorno motivador que produzca efectividad, el bienestar y el crecimiento de todo el personal –
- Afianzar el equipo humano, motivado y cohesionado en torno a los valores y resultados estratégicos de la organización
- Desarrollar un programa de participación de voluntarios en las actividades y proyectos ejecutados.

Resultados esperados al 2018:

- FAN atrae, conserva y desarrolla las personas, necesarias para poner en práctica su Misión y Plan Estratégico.
- FAN tiene una cultura organizativa que apoya la puesta en práctica del Plan y está en sintonía con la sus valores.

Fundación Amigos de la Naturaleza
Km 7 1/2 Doble Vía a La Guardia
Santa Cruz, Bolivia
Tel: (591-3) 355-6800
Fax: (591-3) 354-7383