BUILDING CAPACITY WORLDWIDE

Pact

Fortaleciendo capacidades en organizaciones conservacionistas – como retos organizacionales afectan los resultados de las actividades de conservación

Ana Núñez Sánchez, Septiembre 2007

SIGLAS

ASF	Análisis de Sostenibilidad Financiera
ECO	Evaluación de Capacidades Organizacionales
CANO	Comunidad de Aprendizaje del Noroeste
CAMAFU	Comunidad de Aprendizaje de Manejo de Fuego
CI	Conservation International
IMAC	Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación
LINCS	Linking NGOs with Capacity Services
M&E	Monitoreo y Evaluación
RBPE	Red de Bosque Privados de Ecuador
TNC	The Nature Conservancy
ONG	Organización No Gubernamental
WRI	World Resources Institute

Índice

I. Resumen Ejecutivo……4
II. Antecedentes……6
III. Retos Recurrentes en Organizaciones Privadas de Conservacion……..7
IV. Retos Recurrentes en Organizaciones No Gubernamentales……9
A. ONG Nacionales……...9
B. Federaciones Indígenas……11

V. Retos Recurrentes en Redes de Aprendizaje……12
A. Comunidad de Aprendizaje del Noroeste……....13
B. Comunidad de Manejo del Fuego……..14

VI. Retos Organizacionales Recurrentes en Sedes de Organizaciones Internacionales de Conservación, sus Socios Locales y Áreas Protegidas……..15

VII. Conclusiones y recomendaciones……..22

ANEXOS……25

Agradecimientos

Fortalecer las capacidades de organizaciones es la piedra angular de nuestra misión en Pact. Nuestro trabajo esta basado en la creencia que las comunidades locales deben ser al actor principal del desarrollo sostenible. Por ello, Pact fortalece cada día y en mas de cuarenta países en todo el mundo, la capacidad de líderes locales, organizaciones y redes para atender sus necesidades sociales mas fundamentales.

Quisiéramos agradecer por sus valiosos comentarios y su perspectiva profesional a Andrea Margit, Miguel Morales y Jim Barborak de Conservation Internacional; a Leo Hosh, Guillermo Rivero y Evan Bloom de Pact Headquarters; a Paul Hardy de The Nature Conservancy; Ruth Nogueron de World Resources Institute, Brian Hayun y Frank Rivera del Fish and Wildlife Service; y Nancy Merger del Africa Biodiversity Collaborative Group; así como a todas aquellas organizaciones locales con ímpetu para mejorar sus actividades conservacionistas, cuyos esfuerzos nos han proporcionado los datos necesarios para realizar este estudio.

I. Resumen Ejecutivo

La diversidad biológica del planeta continúa disminuyendo. A pesar de las distintas iniciativas de conservación existentes en todo el mundo, la perdida de hábitat naturales y la invasión de especies foráneas siguen intensificándose. Conservation Internacional, en sus predicciones más conservadoras, prevé una disminución del 15% de las especies actuales para el 2050, es decir, una especie se extingue cada 44 minutos. Además, retos como el cambio climático añaden presión a la situación actual pudiendo producir entre 15% y 37% de extinción de especies por si mismo.

Ya en la cumbre de Río de 1992, y en su Agenda21, se establecía la importancia del fortalecimiento de capacidades en la consecución del desarrollo sostenible. Mas específicamente, en el congreso de parques mundiales que se realizo en Durban, Sudáfrica en 2003, se hizo patente que el desarrollo de capacidades es parte fundamental de la labor y los resultados de conservación.

Es por ello que Pact Latinoamérica, a querido analizar el rol que el fortalecimiento de capacidades tiene en las actividades de conservación, con el objeto de arrojar luz y facilitar una discusión productiva que ayude a todos los miembros del sector a mejorar y ampliar los efectos de sus actuaciones.

Este estudio recoge los retos organizacionales recurrentes encontrados en la amplia mayoría de organizaciones conservacionistas[1] tanto en el campo como en sus sedes, y une fortalecimiento de capacidades, y la actuación sobre esos retos, con un entorno mas adecuado para la mejora de los resultados de actividades de conservación. Confiamos que los resultados de este estudio sirvan para fundamentar con hechos, la creencia generalizada de que organizaciones con capacidades fortalecidas crean un entorno más favorable para incrementar los resultados de sus actividades de conservación.

[1] Por organizaciones conservacionistas entendemos toda aquella agrupación profesional cuyo objetivo predominante sea el de la protección de la biodiversidad.

Para ello hemos analizado distintos esfuerzos de fortalecimiento de capacidades realizados siguiendo las metodologías Evaluación de Capacidades Organizacionales (ECO) y Análisis de Sostenibilidad Fiananciera (ASF) realizados a mas de 60 organizaciones conservacionistas de América Latina. Estos estudios nos han servido para identificar los retos recurrentes de estas organizaciones, como un patrón constante de dificultades encontradas por estos profesionales en sus actividades conservacionistas. Algunos de estos retos recurrentes se pueden resumir en:

- Sostenibilidad Financiera: dificultad en la diversificación de fuentes de financiamiento, gestión de fondos y reportes.
- Estrategia Organizacional: visión estratégica e inclusión del factor social en iniciativas conservacionistas
- Comunicación externa e interna: capacidad de informar dentro y fuera de la organización mensajes claves
- Creación de alianzas: necesidad de congregarse con distintos grupos con objetivos comunes
- Participación social: problemática en la inclusión de voces locales
- Monitoreo, evaluación e información: dificultad en el diseño, implementación y reporte de actividades de peritaje
- Recursos humanos: desafío en la retención y capacitación de personal
- Sistema organizacional y administrativo: falta de claridad de roles y funciones y agilidad burocrática

Igualmente, hemos realizado entrevistas personales a más de 12 profesionales de organizaciones internacionales y organismos gubernamentales con el objeto de contrastar si estos retos organizacionales coinciden y como estos afectan sus actividades de conservación.

Los resultados son iluminadores. Hemos encontrado un consenso generalizado de que procesos de fortalecimiento de capacidades están unidos a entornos más favorables para la mejora de los resultados de las actividades de conservación.

La superación de estos retos organizacionales con el objeto de mejorar el impacto de sus actividades requiere de iniciativas innovadoras en el suministro y la financiación de actividades de fortalecimiento de capacidades. Estos esfuerzos deben comenzar internamente en cada organización, y proyectarse en un foro plural de sistemas y redes para multiplicar efectos y responder con experiencias a estos retos locales, sectoriales e internacionales. Este estudio quiere sugerir, iniciativas prometedoras o intervenciones institucionales para mejorar los procesos de fortalecimiento de capacidades y facilitar así un mayor impacto en actividades conservacionistas.

Basados en los datos recabados y en nuestra experiencia como proveedores de servicios de fortalecimiento de capacidades, Pact propone tres acciones:

1. Cuentas para el desarrollo de capacidades: son pequeñas subvenciones concedidas a organizaciones locales para que obtengan servicios de fortalecimiento de capacidades del suministrador que ellos decidan. Estas cuentas proporcionan a las organizaciones locales mayor independencia sobre que servicios necesitan así como en el proceso de decisión del proveedor mas adecuado de servicios de fortalecimiento de capacidades.

2. LINCS: esta iniciativa mapea las necesidades de las organizaciones locales, y conecta la demanda de fortalecimiento de capacidades con la oferta de servios local. La piedra angular de esta iniciativa es un evento o mercado real, donde estas ofertas y demandas se unen para negociar el suministro de servicios.
3. Red de retos recurrentes: mediante la cual se crea un espacio virtual donde organizaciones con los mismos retos comparten inquietudes, experiencias, soluciones y lecciones aprendidas. El objetivo es compartir información relevante de una manera eficiente creando un bloque de conocimiento práctico sobre retos recurrentes.

Esperamos que estar recomendaciones sirvan de ayuda a:

a. Donantes internacionales, con el objetivo que entiendan la relevancia de las inversiones en fortalecimiento de capacidades de organizaciones conservacionistas a largo plazo.
b. Organizaciones internacionales, para que se reafirmen en la creencia que fortalecimiento de capacidades produce mejoras conservacionistas sostenibles especialmente cuando ese fortalecimiento esta adaptado específicamente a cada organización
c. ONGs locales, a quienes se le debe dar la oportunidad de tomar las riendas de su desarrollo organizacional y las herramientas necesarias para identificar sus retos y tomar las iniciativas pertinentes para atender sus necesidades.

II. Antecedentes

Como parte de las tareas preparatorias del taller de Desarrollo de Capacidades para la Conservación, que se realizara en el Congreso de Áreas Protegidas del 30 de septiembre al 5 de octubre de 2007 en Bariloche Argentina, este proyecto busca relacionar los procesos de fortalecimiento de capacidades organizacionales con resultados mejorados en la conservación de la biodiversidad—tanto a nivel de resultados particulares de diferentes organizaciones de conservación, como en la generación de un entorno más favorable para la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales.
Para ello, hemos identificado y analizado los retos organizacionales recurrentes de distintas organizaciones, recopilado los procesos de superación retos, así como la influencia de estos retos y sus soluciones en los resultados de las actividades de conservación. Nuestros hallazgos se basan en documentación y sistematización de experiencias de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de conservación (federaciones indígenas, ONGs, municipalidades e iniciativas privadas), así como de entrevistas realizadas a miembros de distintas organizaciones internacionales conservacionistas en sus sedes.

La totalidad de las experiencias de fortalecimiento de capacidades se han realizado a través de un fortalecimiento de capacidades organizacionales generalizado (liderazgo, recursos humanos, diseño programático, planificación estratégica, gestión financiera, etc.) y otras veces a través de un sesgo intencional con un filtro especifico—fortalecimiento de capacidades en sostenibilidad financiera por ejemplo.

Pues bien, en la primera parte de nuestro estudio analizamos los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades realizados a cuatro iniciativas privadas de conservación[2] así como de cuatro ONGs conservacionistas. Mediante una metodología de Análisis de Sostenibilidad Financiera (ASF), se

[2] Por iniciativa privadas de conservación entendemos cualquier agrupación, con o sin animo de lucro, de iniciativa particular, que tenga por objetivo la conservación y el uso sostenible de recursos.

analizaron no solo temas financieros sino asuntos de gestión, sistemas de planificación y evaluación, procedimientos de participación local…etc., reconociendo que la sostenibilidad financiera es un resultado mas de la sostenibilidad organizacional que de un mero intercambio de fondos.

Los diagnósticos de ASF se obtienen mediante un proceso de aprendizaje interno en el que los miembros de la organización comparten información y reflexionan para identificar la situación actual en términos de gestión financiera y organizativa. Se procede a un ejercicio de evaluación en el que se compara la situación actual con una situación ideal construida por los miembros de la organización participantes en le proceso, y se planea las acciones necesaria para acercarse a esa situación ideal.

Para el estudio de las federaciones indígenas así como de las redes de aprendizaje de organizaciones locales se utilizo la metodología Evaluación de Capacidades Organizacionales (ECO) de valoración y fortalecimiento de las capacidades de la totalidad de la organización. La metodología ECO se basa en talleres participativos en los que los miembros de estas organizaciones establecen factores clave de éxito organizacional y miden la actuación de la organización en relación a esos factores, y el consenso en esas opiniones.

La ultima parte de este trabajo esta dedicada al estudio del vínculo entre retos organizacionales recurrentes y resultados de las actividades de conservación. Para ello hemos entrevistado a profesionales de diversas organizaciones internacionales conservacionistas[3] entre las que se incluyen Pact, World Resources Institute, Conservation Internacional, the Nature Conservancy, Fish and Wildlife Service y el Africa Biodiversity Collaborative Group, todas ellas con sede en Washington DC (USA). Estas conversaciones nos han ayudado a identificar los retos recurrentes de estas organizaciones y el vínculo entre estos retos organizacionales y sus soluciones con los resultados de las actividades de conservación.

III. Retos Recurrentes en Organizaciones Privadas de Conservación

En esta sección analizamos los resultados obtenido en la iniciativa de Red de Bosques Privados de Ecuador, una agrupación integrada por reservas privadas que tiene como objetivo general la conservación y la utilización sostenible de sus recursos naturales por los actores involucrados. Aunque creada en 1994, la Red de Bosques Privados de Ecuador posee una estructura aun incipiente y con pocas actividades. El proceso de fortalecimiento de capacidades realizado por Pact fue considerado parte fundamental del relanzamiento de su vida operativa y una reflexión sobre sus estrategias de acción que le permitan orientar su actividad a su misión como organización.

Entre las organizaciones estudiadas dentro del marco de Redes de Bosques privados de Ecuador incluimos:

- Hostería y Reserva Privada Bellavista, de Richard Parsons
- Reserva Privada Río Guaycuyacu de Mimi y Jaime West
- Bosque Protector Maquipucuna
- Estación Científica Rió Palenque del grupo empresarial Wong

[3] Por organizaciones internacionales conservacionistas entendemos toda aquella organización que realice actividades de conservación a escala internacional ya sea de manera directa o a través de socio u oficinas locales, asi como aquellas que asisten en la mejora de las capacidades de organizaciones conservacionistas

Algunos de los retos organizativos recurrentes encontrados en estas organizaciones son[4]:

- **Estrategia Organizativa** La planificación de las actuaciones organizacionales basadas en una misión y visión de conservación y aprovechamiento sostenible de recursos es considerada como un gran reto por estas organizaciones privadas. Aunque reconocen su dificultad, estas entidades entienden que la identificación de actividades enmarcadas en la misión, visión, y competencias organizativas garantiza el alineamiento del esfuerzo organizacional y la efectividad de sus acciones.

- **Competencia** La diferenciación de estas organizaciones de su competencia mediante la creación de productos o servicios únicos, de alto valor añadido, y basados en demanda real es otro reto recurrente de las organizaciones privadas de conservación. Las entidades deben encontrar su huella diferenciadora y sus competencias distintivas, seleccionando e implementando estrategias organizativas que nazca en las áreas o campos donde la organización tiene competencias únicas.

- **Planificación, monitoreo y evaluación** Las organizaciones estudiadas consideran un desafío el cuidadoso planeamiento y una implementación adaptativa de las actividades de conservación, es decir, una implementación que tome en consideración los cambios del contexto medidos mediante monitoreo y evaluación, adecuando las actividades conservacionistas sin perder la visión. Este reto supone la dedicación de tiempo y recursos a una planificación adaptativa de estas iniciativas.

- **Publicidad y marketing** Existe una clara comprensión de los beneficios que un uso sistemático del marketing brinda a las actividades de conservación. Parte del proceso mismo de consolidación organizativa es la construcción de mecanismos de comunicación de bajo coste y alto impacto. La herramienta privilegiada es Internet aunque las organizaciones consideran un reto la familiarización y el uso optimo de sus miembros con las herramientas virtuales disponibles.

- **Enfoque de productos y servicios hacia el cliente** Las organizaciones estudiadas muestran un gran compromiso con altos estándares y consistencia en las características de los productos y servicios finales, aspectos que permiten consolidar la confianza y preferencia de los clientes y consumidores. Consideran un reto el realizar estudios de mercado para identificar oferta y demanda, así como productos y clientes, debido a la necesidad de comprometer recursos económicos y humanos.

- **Alianzas organizativas** Las iniciativas privadas de conservación consideran un desafío la ejecución estrategias de complementariedad y coordinación organizativa a fin de atraer competencias y fortalezas necesarias para el éxito de las actividades de conservación. Parecen especialmente efectivas las alianzas de asociaciones privadas de bosques protegidos en la misma zona geográfica y su relación con organismos gubernamentales. Estas alianzas permiten la presentación de políticas participativas y consensuadas a los organismos gubernamentales y tienden a tener una mejor aceptación y respuesta de los mismos. Temas de gobernanza son a veces fundamentales para el éxito aunque la aplicación unitaria de políticas por distintos grupos de interés supone arduas tareas de conciliación y planeamiento.

[4] Grafico incluido en Anexo II

- **Concienciación** Las comunidades locales deben entender el valor de sus recursos naturales y de las actividades de conservación. Actividades como educación, recreación, cultura, esparcimiento, deporte y voluntariado son consideradas medios eficaces en la percepción del efecto práctico y directo de las acciones de conservación. Conflictos de intereses suelen muchas veces dificultar las tareas de inclusión local.

- **Concentración en actividades centradas en ecoturismo y en gestión sostenible de recursos** Partiendo de un claro enfoque de conservación del medio ambiente, las organizaciones estudiadas han encontrado que la promoción de servicios de ecoturismo tiene un gran atractivo para comunidades locales. Es un reto el centrarse en actividades basadas en la gestión sostenible de recursos como madera, flores, hierbas, y fauna, que pueden generar un flujo estable de recursos para la organización y las comunidades locales.

- **Creatividad y combinación de mecanismos financieros** Las organizaciones privadas de conservación consideran un reto la identificación de opciones innovadoras en la realización de actividades de conservación como la adopción de áreas naturales, redes multinacionales de soporte, voluntariado. Esta diversificación de fuentes es clave para lograr flujos estables de fondos que faciliten la sostenibilidad de las tareas de conservación y su impacto a largo plazo.

La gran mayoría de estas organizaciones privadas de conservación poseen una situación financiera caracterizada por un flujo de inversiones diversificado y basado en productos y servicios ligados con la utilización sostenible de los recursos naturales. Igualmente destacan otros aspectos clave como la capacidad de asociarse estratégicamente en relaciones institucionales. La mayor dificultad encontrada por las organizaciones privadas de conservación consiste en la tarea de alineación de esta sostenibilidad financiera con las misiones y visiones de conservación, así como la incorporación del factor social en la forma de comunicación, inclusión, concienciación y movilización de los entes locales.

IV. Retos Recurrentes en ONGs de Conservación

A. ONGs Nacionales

Para el estudio de ONGs nacionales hemos analizado los resultado de un proceso de asistencia técnica realizado por Pact, en el marco de un contrato con The Nature Conservancy, cuyo objetivo principal es el fortalecimiento de la capacidad de gestión organizativa y optimización de los recursos financieros y humanos de dichas organizaciones.

- Fundación EcoCiencia, Ecuador
- Fundación Antisana, Ecuador
- Fundación Ecológica Rumicocha, Ecuador
- Altropico, Ecuador y Colombia

Los retos recurrentes identificados por estas organizaciones son:

- **Estrategia organizativa** Estas organizaciones conservacionistas consideran un reto la alineación de actuaciones con su misión y visión y la mitigacion de influencias externas, como aquellas propias de los donantes y agentes gubernamentales, en el desarrollo de la estrategia organizativa. Igualmente, muchas de estas organizaciones encuentran especialmente difícil la transición de un enfoque estrictamente conservacionista a uno más integral, haciendo necesario redefinir la identidad organizacional y adaptar las estrategias a estas nuevas visiones mas sociales.

- **Planificación, monitoreo y evaluación** Las organizaciones estudiadas coinciden en entender los procesos de monitoreo y evaluación como la comprobación sistemática del acercamiento organizacional a su misión y su visión. La puesta en practica de actividades de monitoreo y evaluación es considerada un reto organizacional ya que la planificación debe realizarse basándose en un modelo organizativo conciliador y ágil y se debe evitar la planificación fragmentada propia de una organización con "islas internas." Cabe destacar que las metodologías creadas por donantes son a veces las únicas que se aplican en monitoreo y evaluación.

- **Enfoque en el cliente** Las organizaciones consultadas están de acuerdo en la necesidad de centrarse en el factor humano de las actividades de conservación aunque encuentran este punto especialmente difícil. Es necesario crear procesos participativos para la inclusión de los entes locales en las actividades de conservación, incluyendo una adecuada planificación y asignación de recursos humanos y financieros.

- **Capacitación y aprendizaje** La capitación debe ser sistematizada y estratégica, e incluir tanto a personal técnico como administrativo. La fragmentación en la asignación de recursos de los distintos programas, puede contribuir a aprendizajes aislados, coyunturales y minoritarios siendo un reto organizacional la sistematización y modificación de las estrategias de capacitación.

- **Comunicación estratégica** Otro factor complicado para las ONGs es la comunicación sistematizada interna y externa de mensajes clave. Es complejo a veces, la creación y mantenimiento de estructuras internas que sistematicen y agilicen los descubrimientos realizados por distintos departamentos aunando esfuerzos y evitando superposiciones. Igualmente crítico es la transparencia y la publicidad de los estudios, en los que se debe dar a conocer a las comunidades locales, municipalidades, donantes y otras organizaciones el estado puntual de las actividades realizadas. Internet aparece de nuevo como el gran aliado para la comunicación, con la necesidad de explorar en más profundidad las distintas opciones que este medio facilita. Conferencias, publicación de estudios y alianzas con entidades educativas parecen ser otros medios valiosos para estas organizaciones científicas de conservación, aunque se suele realzar de manera aleatoria.

- **Sostenibilidad financiera** Para lograr una sostenibilidad financiera notable, estas organizaciones señalan la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos, investigar y expandir el directorio de donantes, y la comunicación activa con posibles fuentes de financiación. Aunque se sigue viendo con recelo la inclusión de fondos de entidades privadas y negocios. Estas ONGs señalan la necesidad de administrar coherentemente la gestión de proyectos en un base de datos que indique el numero de propuestas elaboradas, el tamaño del monto financiero requerido, efectividad en la aprobación de propuestas, razones por las que no se aprueban las propuestas, datos comparativos e histórico, etc. para retroalimentar sistemáticamente el proceso.

En la búsqueda de la sostenibilidad financiera es necesario incluir criterios de calidad en la gestión de costos institucionales con el objeto de elaborar asignar y ejecutar adecuadamente los presupuestos, manejar la tesorería de manera óptima y para generar mecanismos de aprovisionamiento que generen valor. El principal reto es como hace flexible el uso de los gastos indirectos, como usarlo estratégicamente, tener distintos montos de gastos indirectos para distintos donantes.

- **Generación de ingresos vía productos y servicios** Un abanico de proyectos que incidan en las zonas donde las organizaciones operan y que le permitan generar productos y servicios acordes con políticas de conservación y participación es considerado un reto fundamental. Las ONGs destacan la necesidad de definir y afinar mejor los servicios y productos e institucionalizarlos, agregar calidad, previo análisis y valoración socioeconómica así como la formulación de una estrategia de posicionamiento y difusión de la oferta, que deben estar adecuadamente definidos y situados en el nicho o especialidad de la organización y que coinciden con el flujo de demanda.

Estas organizaciones actúan en unos escenarios complejos, con actividades que van más allá de la mera conservación, e incluyen responsabilidad política, social y económica ante la comunidad. En la diversificación de fondos, paso fundamental en la sostenbilidad financiera, se sigue viendo con recelo la inclusión de fondos privados. Es necesario entender que sostenibilidad financiera también significa independencia y capacidad. Sin ánimo de lucro no significa con ánimo de perdida. Destaca tambien la concieciacion de la ONGs de la necesidad de informar sobre lo positivo de sus acciones, con el objeto de captar la atención del público en general, donantes y poderes públicos en particular. Estas ONGs deben ser dotadas de herramientas personalizadas que comuniquen eficazmente el impacto conservacionista. Como punto fuerte, se destaca la capacidad de estas organizaciones de representar las necesidades locales y la calidad de interlocutor que poseen para los poderes públicos, aunque esta conversación se realiza la mayoría de las veces de los poderes públicos a las ONGs y no de manera inversa.

B. Federaciones Indígenas

Para esta parte del nuestro estudio hemos analizado federaciones indígenas relacionadas con el proyecto CAIMAN en el que USAID, Chemonics, y Pact, entre otras organizaciones, colaboraron para aumentar el énfasis en las actividades generadoras de ingresos de las actividades de conservación y para promover la formación de alianzas entre grupos indígenas y entidades del sector privado.

Hemos analizado procesos de fortalecimiento de capacidades (ECOs) realizados durante más de dos años con organizaciones de conservación en áreas indígenas manejadas:

- Federación de Indígenas Cofanes del Ecuador (FEINCE)
- Federación de Centros Awa del Ecuador (FCAE)

Algunos de los retos recurrentes encontrados se pueden resumir en:

- **Capacidad política** Las organizaciones estudiadas coinciden en resaltar el reto que supone llegar a un consenso con las autoridades políticas en el desempeño de actividades de

conservación. Es importante para las organizaciones indígenas estar capacitadas para tener influencia política nacional e internacionalmente, así como para crear alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y otras federaciones indígenas. Cabe destacar que se ha incluido el conocimiento y manejo del Convenio 169[5] de la Organización Internacional de Trabajo por parte de los dirigentes y las comunidades locales como reto fundamental en el desarrollo de las capacidades políticas de federaciones indígenas.

- **Sistemas de comunicación** Se considera también un reto organizacional clave el desarrollo de sistemas de comunicación, incluyendo el diseño de una estrategia eficaz de difusión constante, las instalación y fortalecimiento de sistemas y redes de comunicación que permita el acceso a información pertinente dentro y fuera de la organización. El desconocimiento o la falta de infraestructura o recursos convierte esta tarea en un desafío organizacional.

- **Administración financiera** La capacidad de una organización de sistematizar el manejo y asignación de recursos a aquellas actividades directamente relacionadas con el desempeño de la misión parece ser crucial en el desempeño eficiente y sostenible de las actividades de conservación según las federaciones indígenas estudiadas. Se requiere para ello un sistema contable que asegura el mantenimiento del balance entre gastos e ingresos y el reembolso oportuno de fondos así como una diversificación de las fuentes de ingresos y un programa activo para la generación de recursos propios. Estas organizaciones poseen un sistema administrativo muy rudimentario.

- **Estrategia de sostenibilidad de la comunidad** Igualmente las federaciones indígenas parecen estar especialmente preocupadas en la creación de actividades y negocios sostenibles que permitan la amortización de las inversiones y generen riqueza para las comunidades locales. El ecoturismo y las actividades artesanales parecen ser las actividades identificadas como posibilidad en la creación de microempresas comunitarias funcionales.

- **Planificación Institucional Integral** Es también fundamental para la eficiente realización de actividades de conservación contar con una estructuración organizacional clara, con competencias bien definidas, programas y subprogramas adecuadamente lineados con la misión organizacional. Los objetivos estratégicos deben ser claros y los resultados deseados verificables mediante mecanismos de monitoreo y evaluación y con un seguimientos de proyectos con indicadores de impacto aplicables.

- **Gestión y liderazgo** Las federaciones indígenas estudiadas consideran un reto fundamental la capacidad de liderar las comunidades en la ejecución de tareas de conservación. Algunos líderes indígenas consideran necesaria la mejora de las capacidades de autogestión, la democratización de los procesos de decisión así como de la transparencia de sus actuaciones. Las federaciones indígenas consideran crucial la capacitación y formación de los recursos humanos de la comunidad.

[5] El convenio 169 de la Organización Mundial del Trabajo establece derechos políticos para los pueblos indígenas, entre ellos, el derecho a ser consultados en decisiones políticas que les afectan, manejo de sus tierras, empleo, salud, educación…etc

Las federaciones indígenas realizan una labor fundamental en la organización y expresión de las necesidades de las comunidades indígenas que habitan zonas para la conservación. Igualmente destacan por sus capacidades para rescatarla identidad cultural de estas comunidades y en el reconocimiento y legalización de los derechos de propiedad de su territorio nacional. Los principales retos de estas organizaciones recaen en temas de sostenibilidad financiera de la federación misma así como de la necesidad de concebir la conservación como una fuente de recursos sostenible para la comunidad. Se necesita igualmente una más clara definición de las políticas y las estructuras organizacionales de las federaciones, con una especial atención a los procesos de democratización, información y transparencia de las actividades de conservación, así como la creación de alianzas estrategicas con organizaciones similares y poderes públicos.

V. Retos Organizacionales en Redes de Organizaciones Conservacionistas

El Fondo Mexicano para la Conservación de la naturaleza, The Nature Conservancy y Pact se aliaron en el lanzamiento de la Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC). Este proyecto busca vincular y fortalecer las organizaciones civiles mediante un espacio de encuentro e interacción para todas las personas e instituciones que trabajan en actividades de conservación en México.

Con este objetivo se crearon comunidades de aprendizaje del noroeste (CANO) y la comunidad de manejo del fuego (CAMAFU). Las comunidades de aprendizaje constituyen un espacio en Internet donde se pueden establecer procesos de aprendizaje a largo plazo, donde la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre miembros son elementos fundamentales. El primer paso a la creación de estas redes de aprendizaje, fue un estudio detallado de capacidades realizado mediante la metodología ECO a las más de 50 organizaciones participantes, que analizamos en la búsqueda de los siguientes retos recurrentes.

Los retos recurrentes encontrados en las 20 organizaciones parte de CANO son:

- **Impacto de programas organizacionales** Las organizaciones participantes consideran un reto organizacional una implementación programática que intensifique los esfuerzos y los resultados de sus actividades de conservación. Expresan así la necesidad de un trabajo más intenso de los grupos temáticos a través de actividades periódicas, centrados en metas concretas, y creando productos específicos.

- **Alianzas institucionales** Las organizaciones estudiadas encuentran que la asociación con el gobierno, organizaciones civiles, universidades y empresarios contribuye a la realización de su misión organizacional, pero reconocen dificultades en la creación y mantenimiento de las mismas. Capacidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos necesitan ser fortalecidas entre sus miembros.

- **Trabajo comunitario** Las organizaciones para la conservación consideran fundamental la inclusión de los entes locales en sus actividades de conservación. Reconocen el reto de llevar a cabo programas de formación, participación, movilización, y concienciación, pero afirman que estos esfuerzos son necesarios para la sostenibilidad de las practicas de conservación. Aspiran a crear un sistema mediante el cual las comunidades locales son parte del proceso de identificación

de necesidades, diseño, ejecución y evaluación de proyectos y a la formación de líderes de aprendizaje en la región como multiplicadores de mejores prácticas.

Los retos recurrentes encontrado en 36 organizaciones parte de CAMAFU son:

- **Gestion Externa** Para las organizaciones parte de CAMAFU es un reto importante la ejecución de programas y proyectos asociados con otras organizaciones e instituciones, así como formar parte de alianzas de aprendizaje, comunicación y socialización.

- **Manejo del Fuego** CAMAFU considera un desafío el establecer un programa de investigación útil sobre causas, comportamiento y efectos del fuego, así como de un programa de educación y difusión que fortalezca su credibilidad e influencia institucional.

Los retos recurrentes entre CANO y CAMAFU son:

1. **Sostenibilidad Financiera** Un reto organizacional destacado común a las organizaciones parte de CANO y CAMAFU es la capacidad de generar recursos que garanticen la realización de actividades para la realización de la misión organizacional. La diversificación de fuentes de financiamiento, reparto y gestión de fondos y transparencia de la gestión financiera parecen ser los factores mas problemáticos. El objetivo es el establecimiento de un sistema eficiente que contribuya a una gestión conveniente de recursos financieros.

2. **Comunicación, imagen y medios** La capacidad de una organización de comunicar sus actividades interior y exteriormente es otro gran desafío común. Para ello es necesario contar con una estrategia de comunicación y con los medios materiales y humanos para informar puntualmente sobre las actividades y descubrimientos de conservación así como de un mecanismo de monitoreo y evaluación de las comunicaciones. Es objetivo de una buena comunicación es la generación de confianza, interés y conocimiento de las actividades de conservación realizadas por las organizaciones.

3. **Planeamiento Estratégico** Las organizaciones participantes consideran un reto la concreción de las actividades organizacionales dentro del marco estratégico de la misión y visión de la organización. Igualmente, expresan la necesidad de un trabajo más intenso de los grupos temáticos en alcanzar sus objetivos a través de actividades periódicas, centrados en metas concretas, y creando productos específicos.

4. **Desarrollo Institucional** Para un funcionamiento efectivo organizacional es necesario la creación de un sistema de procedimientos participativos establecidos para la toma de decisiones. Se debe igualmente generar una corriente de información pertinente y oportuna que se sistematice y se difunda con el objeto del perfeccionamiento de las prácticas organizacionales besados en descubrimientos y lecciones aprendidas.

5. **Capital Humano** Se considera un reto organizacional la captación de personal local cualificado. El objetivo es fortalecer la presencia de las actividades de conservación en la región con facilitadores-consultores locales. La formación, capacitación y entrenamiento de profesionales locales parece ser el método utilizado por las organizaciones para la conservación para producir un efecto sostenible y multiplicador de las capacidades locales.

6. **Seguimiento y evaluación de impactos** Existe la necesidad de generar indicadores de intercambio y de fortalecimiento para monitorear continuamente la calidad de productos y servicios. Estos indicadores deben servir para retroalimentar, sistematizar y difundir las mejores practicas dentro y fuera de la organización.

7. **Administración** Los roles y funciones dentro de las organizaciones tienen que estar bien delimitados y definidos, lo que en la práctica supone un reto importante para las organizaciones analizadas. Los trabajadores deben también respetar este organigrama de trabajo que agilice y fortalezca la correcta asignación de recursos a aquellas actividades que mejor cumplan las expectativas organizacionales.

Por lo general estas organizaciones poseen un concepto proactivo e innovador de comunicaciones internar y externas, con el objeto de crear organizaciones que aprendan se sus experiencias y sistematicen sistemas de mejora. Una vez estas organizaciones entienden la necesidad de compartir experiencias es necesaria la complementación de esta iniciativa con sistemas de monitoreo y evaluación que avalen con datos fidedignos el sentimiento general sobre impactos conservacionistas.

VI. Retos organizacionales comunes en las sedes de organizaciones internacionales de conservación

1. Retos recurrentes en las sedes, socios locales y areas protegidas

Sedes

Las organizaciones de conservación están sufriendo un proceso de transformación a gran escala. El incremento del conocimiento del público en general sobre la importancia de la conservación para las generaciones presentes y futuras se ha unido al incremento de fondos disponibles de donantes públicos y privados. Igualmente, años de experiencia dedicados a una conservación centrada en biodiversidad, han demostrado la necesidad de embarcarse en una conservación multisectorial, que incluye no solo elementos científicos sino sociales, económicos y políticos. En efecto, muchas de las especies migran fuera de las áreas protegidas por lo que necesitan de una mayor protección que la delimitada por estos parques. Igualmente, delimitando férreamente las áreas protegidas con vallas y vigilantes para evitar la caza o el tráfico ilegal de especies ha demostrado necesitar recursos humanos, financieros, y técnicos. Se ha demostrado más efectivo y sostenible el educar las comunidades locales a beneficiarse también econonómicamente de las áreas protegidas, lo que elimina la cause raíz del comercio ilegal proporcionando un modo de vida sostenible a las comunidades locales.

Al incremento de liquidez y ámbito de acción de actividades conservacionista se une fenómenos como el cambio climático que obliga a las organizaciones a embarcarse en toda una nueva gama de actividades, capacidades y herramientas como evaluación de riesgo climático, vulnerabilidad y adaptación, gestión de desastres naturales, cambios drásticos en ecosistemas…etc.

Esta expansión conservacionista y la **gestión del crecimiento** genera todo un abanico de retos organizacionales pues no solo se requiere de nuevo personal capacitado, sino de una reflexión en

profundidad de la misión y estructura organizacional, la creación de nuevos puentes de comunicación y diseño de proyectos, un nuevo sistema de monitoreo de resultados…etc.

La **sostenibilidad financiera** es causa permanente de preocupación organizacional y es en cierta medida el mayor detonante de cuestionamiento de retos y soluciones organizacionales. Aparte de la unanimidad en el deseo de mas y mejores fuentes de financiamiento, las organizaciones distinguen entre diversificación de fuentes y gestión de fondos.

Con respecto a la diversificación de fuentes de financiamiento destaca la cuestión de la aceptación de fondos de entidades privadas y negocios multinacionales, con opiniones diversas sobre la adecuación de estos fondos y los efectos en la imagen de las organizaciones de conservación que los aceptan. La gestión de estos fondos es también importante, especialmente los gastos de gastos indirectos, la elaboración eficiente de informes, y la creación de una estructura ágil de gestión de fondos e información que abarque toda la organización. Todas las organizaciones coinciden en señalar la importancia de los recursos económicos a largo plazo, y admiten su frustración en la urgencia con los que algunos donantes esperan resultados.

Otro reto recurrente encontrado por las organizaciones entrevistadas es la **comunicación interna y externa**. La comunicación interna esta relacionada con la difusión del conocimiento y las lecciones aprendidas realizando tareas de conservación globales. Parece ser común la aparición de islas internas dentro de las organizaciones, donde grupos de especialistas trabajan centrados en una determinada región o actividad, sin un sistema sistematizado de información y conocimiento. La comunicación externa esta mas relacionada con dar a conocer esfuerzos a otras organizaciones, instituciones y ciudadanos, con el objeto de aumentar el apoyo de estos grupos así como de compartir experiencias, evitar duplicación y crear mecanismos de acción conjunta.

Recursos humanos es otro reto recurrente encontrado en las sedes de estas organizaciones, la necesidad de personal capacitado y motivado para realizar con excelencia las labores propias de su posición. Es importante retener potencial humano y sostenibilizar esfuerzos a largo plazo, evitando el abandono o ralentización de iniciativas debido a cambios de personal. Otro reto consiste en el desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal manteniendo la excelencia del capital intelectual y la adaptación a nuevos retos organizacionales.

Por ultimo, es necesario resaltar las dificultades encontradas en relación a **estructura organizacional y sistemas administrativos**. Parece ser endémico que los roles y funciones dentro de la organización se difumine con el tiempo y se cree confusión relativa a los límites y competencias del trabajo de cada especialista, así como las jerarquías y democracias dentro de los programas y proyectos. De la misma forma, el sistema administrativo debe estar en absoluta armonía con las actividades propias de la organización, ya sea en procedimientos, personal, o medios. Un servicio ineficiente genera una distracción de potencial a actividades que no son indicativas de los programas, provocando que ambos productos, el administrativo y el programático, sean de poca calidad.

Socios Locales

La disposición de **sostenibilidad financiera** a largo plazo es una de las mayores preocupaciones de las organizaciones en el campo. Estos fondos suelen estar íntimamente ligados a proyectos particulares que suelen ser a corto plazo, por lo que la conclusión de un determinado proyecto normalmente significa la terminación de la correspondiente actividad. Durante la realización del proyecto, pocos medios son empleados en la investigación y diversificación de otras fuentes de financiamiento que pudieran posibilitar la continuación de las tareas de conservación al término del determinado contrato. Los donantes suelen también mostrarse reticentes al encauzamiento de fondos hacia cualquier otra actividad no entendida como de conservación per se, sin entender que una modernización de los aparatos técnicos de mapeo o comunicación, la mejora de sistemas de monitoreo o evaluación, o la educación y salud de los especialistas influyen directamente en los resultados de la conservación.

Por lo general, los socios locales de las organizaciones internacionales de conservación también encuentran difícil encontrar y retener **recursos humanos** con las capacidades necesarias para realizar las labores propias de una organización conservacionista integral. Algunas organizaciones señalan que el promedio de retención laboral es bajo, y que el beneficio que ocasiona el entrenamiento de nuevo personal esta pues limitado al tiempo que estos profesionales permanecen con la organización. Es importante prestar atención al estado anímico de los trabajadores, teniendo en cuenta que factores como desastres naturales, falta de voluntad política o SIDA, especialmente en África, pueden poner rápidamente en peligro años y años de duro trabajo. Por lo general, se destaca la cantidad ingente de trabajo y los pocos de recursos humanos disponibles en las organizaciones locales.

Las organizaciones locales encuentran retos en sus **comunicaciones externas**, especialmente en aquellas dirigidas a los poderes públicos. Las sedes consideran fundamental que sus socios locales posean las capacidades necesarias para influir en políticas publicas, por medio de educación de oficiales o ciudadanos, mediante campañas de movilización y concienciación…etc. El reto es aun mayor si se considera la asiduidad con las que ciertos cargos políticos son reasignados y la necesidad de adaptarse a las nuevas prioridades políticas y visiones propias de cada oficial. De la misma manera, la comunicación de los logros obtenidos suele ser deficiente o incompleta. Las sedes destacan la falta de herramientas de **monitoreo y evaluación** utilizadas por los socios locales, haciendo virtualmente imposible sistematizar los impactos en el tiempo de las actividades de las que son socios o donantes.

Las sedes también echan de menos una mejor **sistematización organizacional** de sus socios locales. Muchos de ellos no poseen planes estratégicos, adecuadas estructuras administrativas, un proceso de evaluación de capacidades financieras…etc. Es mas, muchos de estos esfuerzos son requeridos por los donantes de una determinada forma y manera, por lo que muchas organizaciones locales terminan duplicando esfuerzos de planeamiento o evaluación.

Áreas protegidas

Las sedes de organizaciones internacionales conservacionistas consideran un reto organizacional recurrente de las áreas protegidas la **capacidad de abogar** ante los poderes públicos, y el público en general. Los sistemas políticos, administrativos y legales de las instituciones públicas tienen una influencia poderosa sobre las agendas de las áreas protegidas y una presencia decisiva en los medios financieros y humanos con los que pueden contar. Es pues necesaria la inclusión de las áreas

protegidas en el proceso de toma de decisiones, especialmente en aspectos legales y presupuestarios, para la adecuación de las políticas medioambientales a las realidades de las áreas protegidas.

Las sedes de organizaciones internacionales también señalan el reto de las áreas protegidas para diversificar sus **recursos humanos** atendiendo a otras labores no típicamente científicas como desarrollo de recursos humanos, comunicación o evaluación. Existe, a su parecer, poca inversión en entrenamiento y preparación de los trabajadores y el promedio de vida laboral es corta, produciendo un problema de continuidad en las labores de conservacion de las áreas protegidas.

Las áreas protegidas necesitan elaborar un sistema de **monitoreo y evaluación** que proporcione los valores cuantitativos y cualitativos necesarios para medir los éxitos y las áreas para la mejora conservacionista y faciliten la comunicación de los mismos a los donantes, gobiernos y comunidades locales.

Es necesario **incluir a las comunidades locales** en las actividades de conservación con el objeto de continuar impactos en el tiempo. Es un reto para las organizaciones basadas en la comunidad profesionalizar su gestión para incrementar su capacidad de acción y mejorar la atención de sus necesidades. La inclusión de comunidades locales es también fundamental para entender las peculiaridades culturales que pudieran afectar las tareas de conservación y la gobernabilidad del área protegida.

Las áreas protegidas cuentan también con un reto de **sostenibilidad financiera**, de diversificación de fuentes, contabilidad, gestión de recursos y generación de informes.

2. Formas de identificación de retos organizaciones y fortalecimiento de capacidades para responder a estos retos de las sedes, socios y áreas protegidas.

Por lo general existen en la sedes de las organizaciones internacionales de conservación una estructura organizacional especialmente preparada para identificar retos y actuar para diseñar, facilitar e implementar planes de acción. Estas iniciativas son, por lo general, relativamente jóvenes, correspondiendo a una corriente de aplicación de estrategias más propias de las compañías privadas, como planes estratégicos, a organizaciones no gubernamentales o sin ánimo de lucro.

La estructura mas básica de detección corresponde a los equipos que diseñan planes estratégicos cada cierto tiempo dentro de las organizaciones internacionales de conservación. En el proceso, por lo general se incluye una etapa de reflexión e identificación de retos, así como de generación de actuaciones competentes. Las oficinas del campo suelen formar parte de estos procesos haciéndolos participativos e incluyentes, aunque existen también procesos jerárquicos y centralizados, especialmente en las organizaciones gubernamentales.

Otras formas mas sofisticadas de identificación de retos y planeamiento de estrategias de fortalecimiento de capacidades cuentan con equipos permanentes y específicos encargados de desarrollo organizacional y aprendizaje. O bien equipos multidisciplinares que se forman aleatoriamente y se reúnen con asiduidad, entre plan estratégico y plan estratégico para atender constantemente los retos que surgen.

Algunas organizaciones cuentan con apoyo externo de organizaciones dedicadas el fortalecimiento de capacidades. La metodología propia de Pact se integra en la organización, fortalece las capacidades de los miembros para identificar y actuar, y es sostenible y replicable en el tiempo y en las oficinas de campo.

Las formas de identificación de los socios locales y áreas protegidas con respectos a sus propios retos y actuación son heterogéneas, según las organizaciones en sus sedes. Para ellos, la mayoría de sus socios identifican sus retos y se embarcan en planificación e implementación de mejoras de manera casuística y aleatoria. Es por ello, que una gran mayoría de las organizaciones internacionales de conservación realiza su propia investigación sobre las actuaciones de los posibles socios o crean metodologías que aplican unilateralmente. Estas metodologías pueden ser consideradas como imposiciones externas o exámenes que se deben pasar para recibir financiamiento, por lo que suele haber divergencias entre como se evalúa la organización y como es evaluada externamente. También cabe la posibilidad que una misma organización realice distintas metodologías de evaluación de capacidades y planes de acción dependiendo de distintos donantes, lo que duplicaría esfuerzos.

3. Impactos de esos retos y sus soluciones en los resultados de las actividades de conservación.

Todas las organizaciones entrevistadas coinciden en señalar como estos retos organizacionales dificultan las actividades de conservación y sus resultados. En otras palabras, no existe ningún caso en el que una organización con debilidades organizacionales agudas tenga resultados positivos de conservación de manera consistente y sostenible. Proyectos conservacionistas pueden ser abandonados totalmente por falta de eficiencia organizacional. El desarrollo de las capacidades organizacionales coincide por lo general en un entorno más favorable para las actividades de conservación y un mayor impacto en los resultados de las mismas.

Los retos organizacionales recurrentes desvían excelencia técnica, en lugar de concentrarla en el desarrollo de las actividades de conservación o aunar esfuerzos para solucionar la causa raíz de los desafíos organizacionales.

El proceso de recapacitación sobre el ámbito de la conservación y la inclusión de temas sociales, políticos y económicos es resultado de la internalizacion de una casuística que indica que estos factores afectan los resultados conservacionistas de las organizaciones. Muchas de las organizaciones se encuentran en algún punto entre la recapacitación y la acción efectiva lo que genera todo un abanico de retos organizacionales, una reflexión en profundidad de la misión y visión conservacionista, revisión de la estructura organizacional y su sistema administrativo, la inclusión de donantes ajenos a actividades de conservación per se, se requiere de nuevo personal capacitado…etc. Aunque se espera que el efecto en los resultados conservacionistas sea mas integral, los sistemas de monitoreo de este nuevo hibrido entre conservación y temas sociales es incipiente, y por tanto, no existen datos cuantitativos sobre los impactos de una conservación integral. Existen, no obstante, numerosos estudios de caso y datos cualitativos señalados por los profesionales de las organizaciones entrevistadas que sirven de ejemplo sobre lo beneficioso de la inclusión de temas sociales en las actividades de conservación.

Otro reto organizacional mencionado unánimemente por las organizaciones es la falta de sostenibilidad financiera. La interrupción de fuentes financieras pone en grave peligro la

continuación de una determinada actividad conservacionista debido por ejemplo a la imposibilidad de pagar salarios o de invertir en tecnología necesaria. El cese de los fondos compromete las actividades conservacionistas llegando a producir el cese de las mismas.

La falta de una estructura organizacional clara con delimitados roles y funciones, y un sistema administrativo eficaz produce el atropello y superposición de actuaciones, la duplicación de esfuerzos, y el secuestro de excelencia profesional. Esta ineficiencia crece exponencialmente al unirse las distintas oficinas de campo creando un maremagno que disminuye el potencial creado por los medios económicos y humanos, perdiendo energía en el camino hasta llegar a la actuación conservacionista especifica. El escape de potencial puede llegar a disminuir en gran medida un impacto que podría ser mucho mayor.

Los profesionales entrevistados consideran la falta de una adecuada comunicación interna como otra ineficiencia añadida. Aunque en este caso no solo puede contribuir a la debilitación del impacto o a la duplicación de esfuerzos conservacionistas sino que contribuye también a la pérdida de potencial de aprendizaje, innovación y evolución científica y práctica que pudiera ser aplicado en otras zonas de conservación o en el futuro.

El reto organizacional de la comunicación externa preocupa especialmente a las organizaciones entrevistadas. La falta de comunicación externa produce el aislamiento de las actividades de organizaciones conservacionistas de distintas maneras. Primero, la falta de comunicación con agentes gubernamentales elimina la posible influencia de las organizaciones conservacionistas en las políticas públicas, y la subsiguiente creación de planes y proyectos faltos de la visión conservacionista de las organizaciones. La falta de comunicación con otros actores de conservación puede dificultar las actuaciones conjuntas produciendo duplicación de esfuerzos. La falta comunicación con los actores de las comunidades puede llegar a producir oposición local a las actividades conservacionistas debido a la falta de entendimiento de la labor o de la falta de consenso en su implementación. Por ultimo, fallar en comunicar al público en general sobre las labores conservacionistas condena a estas actividades a un segundo plano y dificulta las tareas de concienciación y movilización.

Parte del material informativo que se echa de menos en las sedes es ese relacionado con monitoreo y evaluación, atributos técnicos como mapeo o densidad de población, o adecuados informes financieros. Este reto organizacional produce falta de transparencia tanto en la movilización y disposición de medios financieros, así como los resultados en si de las actividades de conservación y el subsiguiente plan de acción. Los resultados de las actividades de conservación quedan pues a la sombra y son desconocidos para los grupos de interés.

Por ultimo, la falta de recursos humanos tiene un impacto decisivo en las actividades de conservación. La escasez de recursos humanos produce que el personal realice tareas mas allá de su especialidad, perdiendo excelencia, y de su capacidad, perdiendo impacto.

Aunque estos retos son grandes y numerosos, las organizaciones conservacionistas entienden la importancia de identificarlos y ponerles remedio, aunque las iniciativas necesarias para ello sean relativamente nuevas o ad hoc. Aunque muchos de los profesionales encuestados mencionaron la falta de sistemas establecidos para la medición de los impactos de estas políticas, todos coinciden en

señalar que existe una amplia casuística que parece demostrar que las actividades conservacionistas mejoran en sus resultados cuando retos organizacionales son atendidos.

Por ejemplo, la población de camaleones de Madagascar accidental, hogar de más de la mitad de la población mundial de camaleones, se encuentra en peligro debido a la pérdida de hábitat para fines agrícolas, y la caza indiscriminada por la población local para ser vendidos como souvenir a los turistas que visitan la "Alameda de Baobabs". CI en conjunción con una ONG local, ha implementado un programa de fortalecimiento de las capacidades locales para la creación de medios de vida sostenibles mediante desarrollo de habilidades eco-empresariales y eco-turísticas entre los oriundos. La producción de una fuente de ingresos proveniente de la riqueza natural ha evitado la tala indiscriminada de árboles y la inundación de los campos para plantaciones de azúcar y arroz, necesarias hasta la fecha para la sostener económicamente a la población rural. La adecuada conjunción de estos esfuerzos con instituciones locales ha producido la declaración de la zona como área protegida, produciendo así, puestos de trabajo y el adecuado reparto de la riqueza producida por el turismo en la zona.

4. Capacidades organizacionales y gobernanza medioambiental

Existe un conocimiento común para las organizaciones encuestadas de que gobernanza medioambiental es el conjunto de organizaciones, instrumentos políticos, mecanismos financieros, normas y procedimientos que afectan la consecución de las actividades de protección del medioambiente. En el caso de conservación, gobernanza reflejaría en proceso mediante al cual los actores afectados se reúnen y trabajan eficientemente en la labores de conservación. Aunque el concepto de gobernanza medioambiental parece no estar del todo claro.

Algunos de los organismos encuestados han llegado a considerar gobernanza medioambiental como el proceso mediante el cual una organización toma decisiones relativas a sus actividades medioambientales, o como la capacidad de una organización de relacionarse con los poderes públicos.

Las organizaciones encuestadas coinciden en señalar que una organización sana, innovativa y fuerte tiene más posibilidades de influenciar otros actores y crear así una corriente conservacionista más acorde con su misión y visión organizacional.

Una buena gobernanza es normalmente analizada en términos de:

- Administración
- Alianzas estratégicas
- Construcción de capacidades
- Entorno político, social y económico
- Generación, acceso y uso de información,
- Gestión de conflictos
- Interacción social participativa
- Merco jurídico, político e institucional,
- Sostenibilidad financiera,
- Visión estratégica.

Los procesos de fortalecimiento de capacidades organizacionales suelen incluir herramientas para medir y mejorar las areas mencionadas[6].

VIII. Conclusiones y recomendaciones

Después de analizar los procesos de fortalecimiento de capacidades realizados por mas de 60 organizaciones conservacionistas latinoamericanas y entrevistar mas de 12 profesionales en cinco organizaciones internacionales en sus sedes, podemos destacar que muchos de los retos organizacionales expresados por organizaciones conservacionistas son recurrentes con variaciones que dependen de la naturaleza de la organización en cuestión y el lugar geográfico donde se encuentra. Algunos de estos retos recurrentes incluyen los de planificación estratégica, sostenibilidad financiera, recursos humanos, sistemas administrativos, comunicación interna y externa, generación y difusión de información, participación y transparencia e influencia política.

El desarrollo de las capacidades organizacionales coincide por lo general en un entorno más favorable para las actividades de conservación y un mayor impacto en los resultados de las mismas. Existe una amplia casuística, así como un sentimiento generalizado dentro de las organizaciones conservacionistas, de que el fortalecimiento de capacidades organizacionales genera resultados positivos en conservación. Esta tendencia es tan palpable que muchas organizaciones internacionales y gubernamentales entienden fortalecimiento de capacidades como elemento clave de sus actividades conservacionistas, en busca de un efecto multiplicador y un impacto sostenible. Las historias de mejoras en la conservación ligados a un proceso de identificación, planificación e implementación de planes para paliar retos organizacionales proliferan en distintas áreas geográficas, políticas, culturales y económicas. La cuestión parece más bien dirigirse a asuntos de medición de esa mejora. Es decir, se ha mostrado un interés general en diseñar iniciativas de monitoreo y evaluación de las mejoras integrales producidas por estos fortalecimientos de capacidades.

Las organizaciones conservacionistas deben retomar esfuerzos de identificación y fortalecimiento de capacidades con el objeto de entender su propia idiosincrasia y atender a sus propias necesidades. Deben tomar las riendas de un mercado de fortalecimiento de capacidades que esta dominado por la oferta y por los donantes. El esfuerzo y la creencia debe nacer del interior de la organización y la movilización de fondos puede ser interna o mediante donaciones, esponsores, o mentores. Seria recomendable la utilización de metodologías participativas y adaptables a las realidades de las organizaciones, como la ECO o ISF realizadas por Pact.

[6] Por ejemplo, el instrumento utilizado por The Nature Conservancy para el fortalecimiento de las capacidades organizaciones locales incluye la siguientes áreas:

1. Vision estrategica y planificación
2. Liderazgo
3. Gestion Organizacional
4. Recursos Humanos
5. Desarrollo de Recursos
6. Gestion financiera
7. Alcance social
8. Capacidad Programatica

Para ello proponemos las **cuentas para el desarrollo de capacidades**, pequeñas subvenciones concedidas a organizaciones locales para que obtengan servicios de fortelicimiento de capacidades del suministrador que ellos decidan. Estas cuentas proporcionan a las organizaciones locales mayor independencia sobre que servicios necesitan y quien podría proporcionárselo de la mejor manera.

Iniciativas como el **evento LINCS**, realizado en Bolivia este mismo año por Pact, ha demostrado ser un vehiculo viable de conexión entre las organizaciones locales y los proveedores de servicios de fortalecimiento de capacidades. Esta iniciativa mapea las necesidades de las organizaciones locales, y conecta la demanda de fortalecimiento de capacidades con la oferta de servios local. La piedra angular de LINCS es un evento que reúne a las organizaciones en busca de servicios de fortalecimiento con proveedores en un mercado creado exclusivamente para ellos. De esta manera, las organizaciones pueden conseguir y proporcionar los servicios de fortalecimiento de capacidades que estimen necesarios, a la vez que se entablan conexiones entre todos los asistentes asentando las bases para el desarrollo local del mercado de fortalecimiento de capacidades.

Una **red de retos recurrentes** mediante la cual se cree un espacio virtual donde organizaciones con los mismos retos comparten inquietudes, experiencias, soluciones y lecciones aprendidas es nuestra tercera recomendación. El objetivo es compartir información relevante de una manera eficiente creando un bloque de conocimiento práctico sobre retos recurrentes que se retroalimente en el tiempo y evoluciones con los nuevos retos conservacionistas. Las redes de retos recurrentes podría ser otro paso a tomar para hacer frente a los retos organizacionales locales mediante conocimientos y experiencias globales.

Es igualmente necesaria una continua **investigación** y trabajo de sistematización de información relativa a retos organizacionales, maneras de hacerlos frente y resultados, para afianzar conocimiento sobre esta materia e incitar innovación.

ANEXO I: **Cuestionario para organizaciones de conservación**

El objetivo de esta entrevista es identificar retos organizacionales de capacidad comunes en organizaciones que trabajan en conservación, las practicas exitosas en respuesta a estos retos, y crear el vínculo entre estos retos, sus soluciones y los resultados de las actividades de conservación.

1. Information General:
   a. Nombre:
   b. Posición:
   c. Trabajo y tiempo en la organización:

2. Que significa para usted capacidad organizacional?

3. Cuales son en su opinión los mayores retos organizativos de capacidad de:
   a. Su organizacion
   b. Sus socios locales?
   c. Las Areas Protegidas?

4. Como cree usted que esos retos afectan a los resultados de las actividades de conservación de:
   a. Su organización?
   b. Sus socios locales?
   c. Las Áreas Protegidas?

5. Como identifica y soluciona esos retos su organización? Como identifican y tratan esos retos sus socios y/o Áreas Protegidas?

6. Como afectan estas soluciones a los resultados de las actividades de conservación de:
   a. Su organización?
   b. Sus socios locales?
   c. Areas Protegidas?

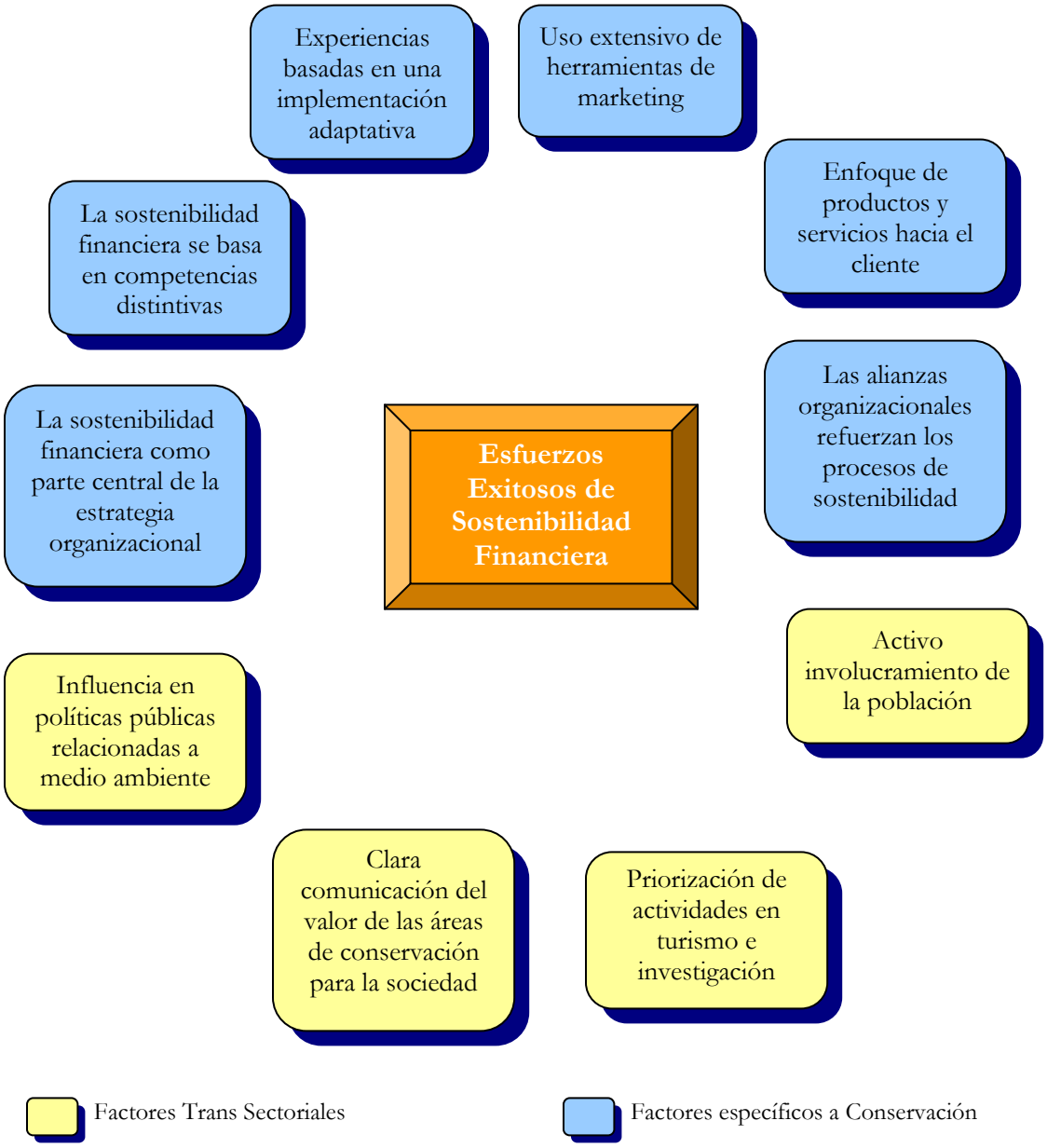
7. Son distintos estos retos organizativos en su sede y en las oficinas locales?

8. Existe un nexo de unión entre organizaciones con poca capacidad y gobernanza en la conservación?

9. En su opinión, cuales son los retos legales de las actividades de conservación y cuales son las capacidades legales para ser un actor efectivo en la conservación

Anexo II. **Mejores Prácticas de Sostenibilidad Financiera: Factores Comunes en Experiencias de Redes de Bosques Privados de Ecuador**

(Extraído del estudio realizado por Guillermo Rivero para PAc



Anexo III. **Tabla resumen de retos recurrentes por tipo de organización**

Retos Recurrentes	**Organizaciones Privadas**	**ONG**	**Federaciones Indígenas**	**Redes**	**Sedes**	**Socios Locales**	**Areas Protegidas**
Estratégicos	Planeamiento Estratégico	Planificación Estratégica	Planificación Institutional Integral	Planeamiento Estratégico	Planeamiento Estratégico		
					Gestión Crecimiento		
Técnicos	M&E	M&E		M&E		M&E	M&E
	Productos/ Servicios	Productos/ Servicios					
	Diferenciación competencia	Enfoque Cliente		Impacto de Programas			
Sistemas Operaciones	Sostenibilidad Financiera	Sostenibilidad Financiera	Administración Financiera	Sostenibilidad Financiera	Sostenibilidad Financiera	Sostenibilidad Financiera	Sostenibilidad Financiera
	Ecoturismo		Estrategia Sostenible Comunidad				
Comunicación	Alianzas Institucionales	Comunicación Estratégica	Sistemas Comunicación	Alianzas Institucionales	Comunicación Externa	Comunicación Externa	Capacidad Abogar
		Capacidad de Aprendizaje	Capacidad Política	Desarrollo Institucional	Comunicación Interna		
	Concienciación			Trabajo Comunitario			Inclusión Local
	Publicidad y Marketing						
Administrativo			Gestión de Liderazgo	Capital Humano	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
			Roles y Funciones	Roles y Funciones	Sistemas Administrativos		