

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

**VICEMINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, BIODIVERSIDAD, CAMBIOS
CLIMÁTICOS Y DE GESTIÓN Y DESARROLLO FORESTAL**

**SERVICIO NACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS
SERNAP**



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
2016 – 2020**

La Paz, Agosto de 2017

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

Carlos René Ortuño Yáñez
Ministro de Medio Ambiente y Agua

VICEMINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, BIODIVERSIDAD, CAMBIOS CLIMÁTICOS Y GESTIÓN Y DESARROLLO FORESTAL

Cynthia Silva Maturana

Viceministra de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos
y Gestión y Desarrollo Forestal

SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS

CONTENIDO

Lista de abreviaturas y siglas.....	1
Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
DIAGNÓSTICO.....	8
1. ENFOQUE POLÍTICO.....	8
1.1 Enfoque Político Sectorial.....	10
2. MARCO NORMATIVO Y COMPETENCIAL.....	11
2.1 Marco Legal de creación, atribuciones y organización del SERNAP.....	11
2.2 Marco legal para la gestión de las Áreas Protegidas.....	17
2.3 Marco legal intersectorial relacionado a la gestión integral de las Áreas Protegidas ..	21
2.4 Convenios y acuerdos internacionales.....	23
3. MARCO ESTRATÉGICO DEL PEI 2012 - 2016.....	25
4. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PEI 2012 – 2016.....	31
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL DEL SERNAP.....	41
5.1 Gobernanza.....	43
5.2 Gestión.....	45
5.3 Recursos humanos, infraestructura y equipamiento.....	55
5.4 Servicios.....	61
5.5 Recursos Financieros.....	65
5.6 Sostenibilidad Institucional.....	69
5.7 Relaciones Externas.....	81
6. ANÁLISIS DE ACTORES.....	84
7. ANÁLISIS FODA.....	90
7.1 FODA de la Unidad Central.....	90
7.2 FODA de las Áreas Protegidas.....	95
8. ENTORNO INSTITUCIONAL.....	98
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	101
9. IDENTIFICACION DE PILARES, METAS, RESULTADOS Y ACCIONES.....	101
9.1 Articulación Estratégica Sectorial.....	102
9.2 Misión.....	110

9.3	Visión	110
9.4	Principios y Valores Institucionales	111
10.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI	112
10.1	Objetivo Estratégico 1	112
10.2	Objetivo Estratégico 2	113
10.3	Objetivo Estratégico 3	114
10.4	Objetivo Estratégico 4	115
11.	PROGRAMACION DE ACCIONES POR RESULTADO	115
12.	TERRITORIALIZACION DE ACCIONES.....	117
13.	ARTICULACION COMPETENCIAL.....	118
14.	ROLES DE ACTORES	119
15.	PRESUPUESTO QUINQUENAL.....	120
16.	MONITOREO Y EVALUACION DEL PEI.....	122
16.1	Monitoreo al PEI 2016-2020	123
16.2	Evaluación al PEI 2016-2020.....	123
16.3	Contribución del PEI a Planes Nacionales y del Sector	124
17.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
18.	ANEXO 3: METODOLOGIA	126
19.	ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA DEL ANÁLISIS DE ACTORES.....	128

Lista de abreviaturas y siglas

AG	Ámbito de Gestión
AE	Área de Éxito
AP	Área Protegida
AOP	Actividades Obras y Proyectos
BIAP	Programa Biodiversidad y Áreas Protegidas
CDB	Convenio sobre Biodiversidad Biológica
CITES	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
COMIBOL	Corporación Minera de Bolivia
CAF	Corporación Andina de Fomento
CNUMAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo
CPE	Constitución Política del Estado
DA	Dirección de Administración
DP	Dirección de Planificación
DMA	Dirección de Monitoreo Ambiental
D.S.	Decreto Supremo
ENCB	Estrategia Nacional de Conservación de Biodiversidad
FAN	Fundación Amigos de la Naturaleza
FONAMA	Fondo Nacional del Medio Ambiente
FUNDESNAPE	Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas
IRAP	Instrumentos de Alcance Particular
ITTO	Acuerdo Internacional sobre Maderas Tropicales
KFW	Banco Alemán de Desarrollo
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MMAYA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
MT	Madre Tierra
MDRAYMA	Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente
MED	Matriz de Evaluación de Desempeño
MOF	Manual de Organización y Funciones
ONG	Organización No Gubernamental
OTCA	Organización del Tratado de Cooperación Amazónica
PACSBIO	Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad
PAC-NK	Proyecto de Acción Climática
PEI	Plan Estratégico Institucional
PM	Plan de Manejo
PN	Parque Nacional
POA	Plan Operativo Anual
POAI	Programaciones Operativas Anuales Individuales
PSDI	Plan Sectorial de Desarrollo Integral
PDES	Plan Desarrollo Económico Social

PGDES	Plan General de Desarrollo Económico Social - Agenda Patriótica 2025
RGAP	Reglamento General de Áreas Protegidas
RGOTAP	Reglamento General de Operaciones Turísticas de Áreas Protegidas
ROTE	Reglamento de Operación Turística Específico
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SPAP	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
SISCO	Sistema de Cobros
TIOC	Territorio Indígena Originario Campesino
TNC	The Nature Conservancy
UE	Unión Europea

Lista de Tablas

Tabla 1.	Marco legal de creación, mandato y organización funcional del SERNAP
Tabla 2.	Atribuciones del SERNAP
Tabla 3.	Lista de las 22 Áreas Protegidas nacionales
Tabla 4.	Marco legal relacionada a la gestión de las Áreas Protegidas
Tabla 5.	Marco legal intersectorial relacionado a la gestión integral de las Áreas Protegidas
Tabla 6.	Convenios y acuerdos internacionales relacionados a la gestión de las Áreas Protegidas
Tabla 7.	Resultados del análisis por ámbito de capacidades organizacional
Tabla 8.	Estado actual de los Planes de Manejo de las áreas protegidas y de los Comité de Gestión
Tabla 9.	Documentos estratégicos vigentes del SERNAP por área temática
Tabla 10.	Sistemas de manejo e intercambio de información disponibles en el SERNAP
Tabla 11.	Recursos humanos por fuente de financiamiento
Tabla 12.	Detalle de alquileres de las distintas áreas protegidas pertenecientes al servicio nacional de áreas protegidas SERNAP
Tabla 13.	Detalle de activos fijos disponibles en la Unidad Central del SERNAP
Tabla 14.	Disponibilidad de parque automotor en el SERNAP - Gestión 2016
Tabla 15.	Cantidad por tipo de vehículo en el SERNAP
Tabla 16.	Resultados alcanzados por actividades de monitoreo en áreas protegidas – 2015
Tabla 17.	Relación de la ejecución presupuestaria por partida programáticas para las gestiones 2012, 2015 y 2016
Tabla 18.	Ejecución presupuestaria del SERNAP para las gestiones 2009 al 2016 (Expresado en Bolivianos)
Tabla 19.	Estado de la ejecución presupuestaria de gastos gestión 2016 por fuente de financiamiento (bolivianos)
Tabla 20.	Comportamiento de presupuesto manejado por el SERNAP para las gestiones 2011 al 2016 por fuente de financiamiento
Tabla 21.	Resoluciones administrativas para procedimientos vinculados a la implementación de SISCO
Tabla 22.	Relación de los beneficios económicos del SISCO por turismo en Áreas Protegidas (2015)
Tabla 23.	Aporte financiero a la sostenibilidad del SERNAP por SISCO y Fondos Fiduciarios
Tabla 24.	Fondos fiduciarios de disponibilidad actual o potencial para beneficio económico del SERNAP
Tabla 25.	Presupuesto estimado para la gestión 2016 - Costos recurrentes del SERNAP en bolivianos
Tabla 26.	Proyección estimada de la Programación de Operaciones Anual hasta 2020
Tabla 27.	Presupuesto Plurianual en Bolivianos por Objetivo Estratégico PEI 2016 - 2020
Tabla 28.	Presupuesto Total en Bolivianos por Categoría Programática PEI 2016- 2020
Tabla 29.	Articulación de los objetivos del PEI2016-2020 a la Agenda patriótica, PDES, PDSI, Plan Maestro y Nuestra Agenda para el Cambio-SERNAP

Lista de Figuras

- Figura 1.** Organigrama del SERNAP según Decretos Supremos
- Figura 2.** Capacidades de Gobernanza
- Figura 3.** Capacidades de Gestión
- Figura 4.** Capacidades institucionales en recursos humanos e infraestructura
- Figura 5.** Capacidad de servicios
- Figura 6.** Capacidad de manejo de recursos financieros
- Figura 7.** Relación del presupuesto programado y ejecutado para el SERNAP (Expresado en Bolivianos 2009-2016)
- Figura 8.** Representación del porcentaje de ejecución presupuestaria para la gestión 2016 por fuente de financiamiento
- Figura 9.** Capacidad de sostenibilidad institucional
- Figura 10.** Trayectoria de apoyo financiero al SERNAP de la cooperación internacional y otros fondos externos Gestiones 2011 al 2016
- Figura 11.** Número de Proyectos Financiados por el PNUD por Temática (Informe Técnico POA 2014)
- Figura 12.** Trayectoria del aporte al SERNAP por ingresos propios para gestiones 2011 al 2016
- Figura 13.** Ingresos obtenidos por SISCO al 2015 (Informe POA 2015)
- Figura 14.** Capacidad de relacionamiento externo
- Figura 15.** Proceso metodológico para el análisis de actores
- Figura 16.** Modelo de la relación de poder e interés de los actores sobre el SERNAP
- Figura 17.** Modelo de concordancia de la importancia para el SERNAP y su relacionamiento actual con los actores
- Figura 18.** Grado de dispersión de actores estratégicos en torno al SERNAP (Perspectiva Unidad Central)
- Figura 19.** Grado de dispersión de actores estratégicos en torno al SERNAP (Perspectiva de las AP)
- Figura 20.** Grado de dispersión de actores estratégicos en torno al SERNAP (Perspectiva directores de AP y Unidad Central)
- Figura 21.** Políticas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y ámbitos o aspectos estratégicos que aborda cada una
- Figura 22.** Mapa estratégico del PEI – SERNAP
- Figura 23.** Jerarquía de los planes según PSDI – MMAYA 2016
- Figura 24.** Temporalidad de los planes
- Figura 25.** Relación entre las Políticas y los Lineamientos de gestión del PSDI MMAYA
- Figura 26.** Lineamientos políticos de gestión del PSDI MMAYA y Pilares y Metas del PDES al que aportan
- Figura 27.** Estructura estratégica del PEI 2016-2020
- Figura 28.** Tipos de Indicadores en la Planificación institucional y su relación con el Monitoreo y Evaluación

INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), es la Autoridad Nacional Competente en el tema de gestión de Áreas Protegidas. Tiene la misión institucional de **coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), y su gestión integral y participativa a efectos de conservar la diversidad biológica y cultural del país**. El SERNAP, fue creado en 1997, cuando el contexto internacional, luego de la Cumbre de Río (1992), dio lugar a convenios internacionales enfocados al desarrollo sostenible. Asimismo, el contexto del país enfrentaba desafíos y realidades políticas, sociales y económicas distintas a las actuales.

La Constitución Política del Estado (2009) define a las Áreas Protegidas como **un bien común que forma parte del patrimonio natural y cultural del país; y que éstas cumplen funciones ambientales, culturales, sociales y económicas para el desarrollo sustentable**. Asimismo, la Ley Marco de la Madre Tierra (2012), señala al Sistema de Áreas Protegidas como uno de los **principales instrumentos de defensa de la Madre Tierra**.

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), tiene como objetivos conservar el patrimonio natural y cultural de las áreas protegidas y su entorno, y también contribuir al desarrollo sostenible nacional, regional y local. El SNAP, que incluye las áreas protegidas nacionales, departamentales y municipales, abarca alrededor del 23% de la superficie total del país. Las 22 Áreas Protegidas Nacionales constituyen el 17% del territorio.

Actualmente estas 22 áreas se encuentran bajo la administración del Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), y el resto de las AP departamentales y municipales, se encuentran bajo tuición de las gobernaciones y gobiernos municipales. Al interior de las áreas protegidas se concentra la mayor biodiversidad del país, así como también muestras representativas de su patrimonio cultural, histórico y arqueológico. También albergan alrededor de 200.000 habitantes y se relaciona con alrededor de cien municipios y coinciden con 14 Territorios indígenas originario campesinos (TIOC) (SERNAP 2008).

En estos más de 17 años de vida institucional, el SERNAP ha acumulado una importante historia, conocimiento y experiencia institucional para la administración de las Áreas Protegidas bajo un contexto político, económico y social muy dinámico. Asimismo, ha desarrollado diversos instrumentos estratégicos y de planificación que han orientado su accionar, tales como Políticas del SERNAP (2002), la Agenda Estratégica de Gestión para el Desarrollo del SERNAP (2005), Nuestra Agenda para el Cambio (2008) y el Plan Maestro del SNAP 2012 – 2022 (2012) y el Plan Estratégico Institucional 2012 - 2016.

El presente Plan Estratégico Institucional del SERNAP 2016 – 2020 fue elaborado en el marco de la Ley No.777 de enero de 2016, que establece el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y los “Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales para Vivir Bien”. Este fue construido en un proceso participativo con las autoridades del SERNAP, el equipo técnico de las distintas direcciones y los 22 Directores de las Áreas Protegidas nacionales.

La Ley No.777 de enero de 2016 establece al SPIE como conductor del proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia para lograr una planificación integrada y articulada de largo, mediano y corto plazo, así como orientar la asignación de recursos financieros y no financieros, y realizar el seguimiento y la evaluación integral de la planificación en todas las instancias del estado.

El PEI constituye un documento estratégico que, bajo los mandatos de la Ley No.777, permitirá al SERNAP alcanzar los objetivos y metas institucionales en el marco de sus atribuciones y competencias, y aportar al logro de los objetivos sectoriales plasmados en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) y Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Agua 2016-2020. Asimismo, el PEI del SERNAP contribuirá a la implementación de la Agenda Patriótica 2025 y del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 contribuyendo al Vivir Bien, a la gestión sustentable de los sistemas de vida, a la construcción de un ser humano integral y a la adaptación al cambio climático.

El presente documento se divide en dos secciones, la primera corresponde al Diagnóstico, elaborado a partir de información primaria generada con los funcionarios del SERNAP, a través de talleres, reuniones de trabajo y entrevistas. También se sistematizó y analizó información secundaria proporcionada por la institución. La segunda parte del documento corresponde a la Planificación Estratégica que sistematiza la propuesta de los Objetivos Estratégicos, Resultados y Acciones Estratégicas que guiarán al SERNAP hasta el 2020. La Planificación toma en cuenta los resultados del diagnóstico y se articula con los Ámbitos de Gestión del Plan Maestro del SNAP 2012-2022 (SERNAP 2012), los Ámbitos Estratégicos de Nuestra Agenda para el Cambio (SERNAP 2008) y los pilares, metas y resultados de la Agenda Patriótica, el PDES y el PSDI del MMAYA.

SECCION I

DIAGNOSTICO



Fotos 1 y 2: H. Resnikowski / Foto 3: M. Arze

DIAGNÓSTICO

1. ENFOQUE POLÍTICO

El enfoque político del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del SERNAP, se orienta y enmarca en la visión política planteada en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Ministerio de Medio Ambiente y Agua 2016 – 2020, que está basado jerárquicamente en la Constitución Política del Estado de 2009, la Ley de Derechos de la Madre Tierra (Ley N° 71), la Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral del Vivir Bien (Ley N° 300) y se articula con la Agenda Patriótica 2025 y el PDES 2016 - 2020.

a) Constitución Política del Estado

Define a las Áreas Protegidas como **“un bien común que forma parte del patrimonio natural y cultural del país; cumplen funciones ambientales, culturales, sociales y económicas para el desarrollo sustentable”**.

Resalta como un deber del Estado Plurinacional y de la población, el conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales y la biodiversidad, así como mantener el equilibrio del medio ambiente. Promueve el acceso equitativo del pueblo boliviano a los beneficios provenientes del aprovechamiento de los recursos naturales, asignando la participación prioritaria de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. Impulsa la industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables en el marco del respeto y protección del medio ambiente y los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. Vincula a la educación y a la investigación con la conservación y la protección del medio ambiente, la biodiversidad y el aprovechamiento de los recursos naturales.

b) Ley de los Derechos de la Madre Tierra

La Ley N° 71 reconoce los Derechos de la Madre Tierra (MT) y las obligaciones y deberes del Estado Plurinacional y de la sociedad para garantizarlos. La **Madre Tierra** es entendida como *“el sistema viviente dinámico conformado por la comunidad indivisible de todos los sistemas de vida y los seres vivos, interrelacionados, interdependientes y complementarios, que comparten un destino común”*.

Señala que todas las bolivianas y bolivianos pueden ejercer sus derechos individuales y/o colectivos sobre los Derechos de la Madre Tierra.

Derechos de la Madre Tierra según el Artículo 7 de la Ley N° 71 :

A la vida: Es el derecho al mantenimiento de la integridad de los sistemas de vida y los procesos naturales que los sustentan, así como las capacidades y condiciones para su regeneración.

A la diversidad de la vida: Es el derecho a la preservación de la diferenciación y la variedad de los seres que componen la Madre Tierra, sin ser alterados genéticamente ni modificados en su estructura de manera artificial, de tal forma que se amenace su existencia, funcionamiento y potencial futuro.

Al agua: Es el derecho a la preservación de la funcionalidad de los ciclos del agua, de su existencia en la cantidad y calidad necesarias para el sostenimiento de los sistemas de vida, y su protección frente a la contaminación para la reproducción de la vida de la Madre Tierra y todos sus componentes.

Al aire limpio: Es el derecho a la preservación de la calidad y composición del aire para el sostenimiento de los sistemas de vida y su protección frente a la contaminación, para la reproducción de la vida de la Madre Tierra y todos sus componentes.

Al equilibrio: Es el derecho al mantenimiento o restauración de la interrelación, interdependencia, complementariedad y funcionalidad de los componentes de la Madre Tierra, de forma equilibrada para la continuación de sus ciclos y la reproducción de sus procesos vitales.

A la restauración: Es el derecho a la restauración oportuna y efectiva de los sistemas de vida afectados por las actividades humanas directa o indirectamente.

A vivir libre de contaminación: Es el derecho a la preservación de la Madre Tierra de contaminación de cualquiera de sus componentes, así como de residuos tóxicos y radioactivos generados por las actividades humanas.

Fuente: Ley N° 71, Gaceta Oficial de Bolivia, 2016.

Los **deberes y obligaciones del Estado** Plurinacional de Bolivia, respecto a dichos derechos son de desarrollar políticas públicas para evitar que las actividades humanas conduzcan a la extinción de especies, a las alteraciones de los ciclos y procesos que garantizan la vida o que destruyan los sistemas de vida. Asimismo, desarrollar políticas para defender a la MT de la sobreexplotación y mercantilización, defenderla de las causas y efectos del Cambio Climático, y asegurar la soberanía energética a largo plazo con tecnologías limpias. El Estado además debe desarrollar formas de producción y patrones de consumo equilibrados; demandar en el ámbito internacional el reconocimiento de la deuda ambiental; promover la paz y la eliminación de armas nucleares; promover el reconocimiento y defensa de los Derechos de la MT en el ámbito multilateral, regional y bilateral.

c) Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien

La Ley N° 300 del 15 de octubre de 2012 o Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, tiene por objeto *“establecer la visión y los fundamentos del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra para Vivir Bien, garantizando la continuidad de la capacidad de regeneración de los componentes y sistemas de vida de la madre tierra, recuperando y fortaleciendo los saberes locales y conocimientos ancestrales, en el marco de la complementariedad de derechos, obligaciones y deberes; así como los objetivos del desarrollo integral como medio para lograr el Vivir Bien, las bases para la planificación, gestión pública e inversiones y en el marco institucional estratégico para su implementación.*

En su artículo 16, la Ley señala que el Estado promoverá el manejo integral y sustentable de los componentes, zonas y sistemas de vida para garantizar el sostenimiento de las capacidades de regeneración de la Madre Tierra a partir del fomento, control y fiscalización del aprovechamiento de los componentes de la Madre Tierra de acuerdo a cada zona de vida y sistemas de vida, respetando los fines y objetivos de las **áreas protegidas** del Sistema Nacional, Departamental, y Municipal de Áreas Protegidas.

Asimismo, en el artículo 23, se señala que entre las bases y orientaciones del Vivir Bien a través del desarrollo integral y la conservación de la diversidad biológica y cultural, se incluye el fortalecimiento y promoción del **Sistema de Áreas Protegidas Nacional, departamental y municipal como uno de los principales instrumentos de defensa de la Madre Tierra.**

1.1 Enfoque Político Sectorial

El Estado Plurinacional de Bolivia tiene como objetivo prioritario eliminar la pobreza e impulsar la construcción de una relación más armónica con la Madre Tierra y lograr un desarrollo integral para Vivir Bien. Esta visión política, junto a la Agenda Patriótica 2025 permite definir el mandato prioritario para el PEI 2016 – 2020 del SERNAP, que está claramente identificado en el PSDI del MMAYA 2016-2020.

De acuerdo al PSDI del MMAYA 2016-2020, los mandatos a cumplir son:

- a) **“La construcción de un nuevo modelo ambiental en el país en el marco de la complementariedad de derechos de las personas y sociedades y de la Madre Tierra, con la capacidad efectiva de promover el desarrollo de sistemas productivos sustentables y de reducir de forma significativa la contaminación ambiental, en un contexto de Cambio Climático, es una prioridad de este período. Este modelo no debe limitar la potencialidad del desarrollo productivo del país, pero sí regularlo, controlarlo y ponerle límites. Este modelo ambiental de la gestión de los Sistemas de Vida que promueve un balance entre sistemas productivos sustentables, protección de funciones ambientales y erradicación de extrema pobreza debe garantizar la industrialización de los recursos naturales y su aprovechamiento de forma compatible con el cuidado y protección de la Madre Tierra”** (PDES 2016-2020).

Bolivia incorpora al medio ambiente como una dimensión fundamental del Desarrollo Integral para el Vivir Bien, como un núcleo ecológico y no, así como un componente externo “ambiental” que únicamente deberá ser cuidado. Considera a la naturaleza como un componente interno de los sistemas humanos que forma con ellos una unidad indivisible que es la Madre Tierra.

El concepto de desarrollo se fundamenta en que existe una naturaleza o base natural de la que el desarrollo depende y se sostiene. En esta base natural interactúan todos los componentes de la Madre Tierra, incluyendo los pueblos y naciones en todas sus dimensiones (políticas, económicas, culturales y sociales) y configura los Sistemas de Vida que son múltiples y diversos.

- b) **“Promover la gestión de los Sistemas de Vida con un enfoque de Cambio Climático y gestión de riesgos en diferentes ámbitos territoriales (departamentales, municipales, jurisdiccionales, regiones y cuencas, según corresponda), con la visión de avanzar en la armonización de los Sistemas de Vida, fortaleciendo las capacidades de resiliencia de la sociedad y la naturaleza frente al calentamiento global y a los desastres naturales”** (MPD, 2016).

El MMAYA es responsable de “conducir y orientar las acciones de desarrollo en un marco de garantía de la calidad de las funciones ambientales, contribuir con modelos, procesos e indicadores que dirijan los sistemas productivos hacia la sustentabilidad y la resiliencia ante los efectos del Cambio Climático; y asegurar el uso del agua en un marco de integralidad garantizando el acceso humano al agua, como base fundamental para alcanzar otros derechos y una vida plena, así como garantizando la provisión del agua que garantiza las funciones ambientales y productivas.” (PSDI - MMAYA 2016-2020).

- c) **“La consolidación de territorios sin pobreza, con sistemas de producción sustentables y conservación de funciones ambientales, que resultan de la interrelación armoniosa entre zonas de vida y unidades socioculturales”** (MPD, 2016).

El aporte del MMAYA al desarrollo integral en armonía con la Madre Tierra, *“debe también construirse desde un abordaje territorial y por tanto un enfoque de cooperación, complementariedad y reciprocidad, entre los diferentes niveles territoriales, buscando superar la pobreza y generar procesos de desarrollo, con una visión de equidad y de justicia enfrentando en particular la situación de las regiones más abandonadas y más vulnerables.”* (PSDI - MMAYA 2016-2020).

“La formulación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI) – MMAYA 2016 – 2020 plantea el reto de impulsar el tránsito hacia esa visión integral e integradora, en una relación de complementariedad de los diferentes niveles territoriales del Estado, en articulación e impulso a los sectores productivos y otros para que incorporen en su gestión la dimensión ecológica del desarrollo y la comprensión de la base natural y las funciones ecosistémicas de la Madre Tierra. Este tránsito debe ser catalizado a partir del debate y análisis permanente con las organizaciones sociales, representativas de los colectivos humanos y comunidades que interactúan permanentemente con las entidades competentes nacionales en el ámbito ambiental, de biodiversidad, de gestión de los ecosistemas de bosque, Áreas Protegidas y otros.” (PSDI - MMAYA 2016-2020).

“Finalmente, pero no menos importante, es fortalecer desde el abordaje de estos desafíos, el debate internacional para impulsar las visiones más armónicas con la Madre Tierra, los derechos y conocimientos de los pueblos indígenas, y el combate a las causas estructurales del Cambio Climático.” (PSDI - MMAYA 2016-2020).

2. MARCO NORMATIVO Y COMPETENCIAL

2.1 Marco Legal de creación, atribuciones y organización del SERNAP

Creación del SERNAP

El Servicio Nacional de Áreas Protegidas SERNAP fue creado en el marco de la Ley N°1788 del 16 de septiembre de 1997 (Ley de Organización del Poder Ejecutivo), que en su Artículo 9 crea los Servicios Nacionales como estructuras operativas de los Ministerios, encargados de administrar regímenes específicos, con atribuciones, competencia y estructura de alcance nacional. En el inciso II del mismo artículo se crea específicamente el Servicio Nacional de Áreas Protegidas.

El Decreto Supremo N° 25158 de 1998, específico de creación del SERNAP, dispone las normas para su organización y funcionamiento y especifica sus atribuciones. Señala que su **misión institucional** es la de **“coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, garantizando la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional, a efectos de conservar la diversidad biológica en el área de su competencia”** y tiene independencia de gestión técnica y administrativa.

Asimismo, en el Artículo 4 referido al Régimen Legal, el SERNAP desarrolla sus actividades aplicando las normas relativas a la Ley N°1333 del Medio Ambiente y sus reglamentos (D.S. N°24176) y disposiciones conexas a esta materia.

Mediante D.S. N°25983 del año 2000 se modifica la estructura organizativa del SERNAP creándose la Dirección de Monitoreo Ambiental y se re definen las atribuciones de esta y de la Dirección de Planificación. Por otra parte, se instruye al SERNAP a implementar la Ley N° 1178.

Desde su creación en 1997, el SERNAP como entidad desconcentrada ha pasado a depender de Distintos Ministerios como el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación y el Viceministerio de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios, pasando a depender del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAYMA) y el Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente (VBRFMA) en el 2006 de acuerdo a la Ley N° 3351.

En 2009 mediante D.S. 29894 se define la Estructura organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional, siendo el SERNAP una entidad desconcentrada del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAYA), como cabeza de sector. Depende funcionalmente del Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión y Desarrollo Forestal hasta la actualidad. Dicho Viceministerio ejerce tuición, control, supervisión orgánica y administrativa al SERNAP. Esta estructura se mantiene hasta la actualidad.

Tabla 1. Marco legal de creación, mandato y organización funcional del SERNAP

No.	Norma	Principal objetivo	Artículos
1	Ley N° 1788 de 16 de septiembre de 1997 – Ley LOPE	Crea los Servicios Nacionales, específicamente crea el Servicio Nacional de Áreas Protegidas - SERNAP	Artículo 9
2	D.S. 24855 de 22 de septiembre de 1997	Reglamento de la Ley LOPE 1788	Artículo 35
3	D.S. 25158 de 4 de septiembre de 1998	Establece las normas de organización y funcionamiento del SERNAP	Todo
4	D.S. 25983 del 16 de noviembre de 2000	Modifica la Estructura Orgánica del SERNAP y crea la Dirección de Monitoreo Ambiental y redefine las atribuciones de la Dirección de Planificación. Asimismo instruye al SERNAP implementar todos los sistemas de la Ley N° 1178 (Ley de administración y control gubernamental).	Todo
5	R.A. 041/2002 de 26 de julio de 2002	El SERNAP aprueba su estructura organizacional y aprueba su Manual de Organización de Funciones (MOF).	Todo
6	D.S. 26535 de 06 de marzo de 2000	Modifica el Artículo 4 del D.S. 25983 ampliándose el plazo para la implementación del Sistema de Administración de Personal al SERNAP.	Todo
7	Ley N° 3351 de 21 de febrero de 2006	Ley de Organización del Poder Ejecutivo que ratifica la creación y funcionamiento de los servicios nacionales.	Artículo 4
8	D.S. 29894 del 07 de febrero de 2009	Define la Estructura organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional, crea el Ministerio de Medio Ambiente y Agua y sus Viceministerios dando el marco institucional al SERNAP.	Artículo 96 Artículo 98 Artículo 102
9	En proceso de aprobación	Manual de Organización de Funciones (MOF 2015).	Todo

Fuente: Elaboración propia en base al PEI 2012-2016 y la Gaceta Oficial de Bolivia, 2016

Atribuciones del SERNAP

En el Decreto Supremo 25158 de 1998, en el Artículo 7 se definen las atribuciones del SERNAP que son las siguientes:

Tabla 2. Atribuciones del SERNAP

ATRIBUCIONES DEL SERNAP (D.S. 25158 - Art.7)	
a	Proponer normas y políticas para la gestión integral de las áreas protegidas que conforman el SNAP.
b	Planificar, administrar y fiscalizar el manejo integral de las áreas protegidas de carácter nacional que conforman el SNAP.
c	Garantizar la conservación de la biodiversidad en las áreas protegidas y valores de interés científico, estético, histórico, económico y social.
d	Normar y regular las actividades al interior de las áreas protegidas del SNAP y fiscalizarlas de acuerdo a sus categorías, zonificación y reglamentación en base a planes de manejo.
e	Autorizar la participación en la administración de áreas protegidas, con preferencia, a favor de las comunidades tradicionales y pueblos indígenas establecidos en el área, pudiendo ampliarse a entidades públicas y privadas sin fines de lucro.
f	Autorizar el uso en las áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad, investigación científica, bioprospección y turismo, mediante concesiones, autorizaciones y otros mecanismos a ser establecidos en la reglamentación expresa.
g	Promocionar la protección y conservación de los recursos naturales, la investigación científica, recreativa, educativa y de turismo ecológico, en el ámbito de las áreas protegidas.
h	Promover la difusión y educación ambiental sobre los alcances, finalidad e importancia de las áreas protegidas.
i	Diseñar el plan maestro del SNAP en el marco de la Estrategia Nacional de Conservación.
j	Efectivizar la coordinación y promoción de áreas protegidas departamentales y municipales, así como las zonas de amortiguación externas y corredores ecológicos.
k	Establecer mecanismos de coordinación intersectorial para el tratamiento de la gestión integral de las áreas protegidas.
l	Establecer procesos participativos para garantizar una gestión con el objeto de lograr los objetivos de conservación y uso sostenible de la biodiversidad en las áreas protegidas.
m	Ejercer las demás atribuciones que permitan el cumplimiento eficiente de su misión institucional

Estructura Organizacional del SERNAP

La estructura de organización del SERNAP está basada en el D.S. 25158 (1998) y en las modificaciones a la estructura mediante el D.S. 25983 (2000). Su estructura organizacional y niveles jerárquicos son los siguientes:

Niveles de Organización del SERNAP (D.S. 25158 -D.S. 25983)	
Nivel de Dirección	DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS
Nivel de Coordinación	CONSEJO TÉCNICO
Nivel Asesoramiento	ASESOR GENERAL
Nivel de Control:	AUDITOR INTERNO
Nivel Ejecutivo y Operativo	DIRECTORES TÉCNICOS: PLANIFICACIÓN Unidad de Planificación Unidad de Seguimiento y Evaluación MONITOREO AMBIENTAL Unidad de Medio Ambiente y Monitoreo Unidad de Manejo de Recursos
Nivel de Apoyo Ejecutivo	DIRECTOR ADMINISTRATIVO DIRECTOR JURÍDICO

Nivel Desconcentrado	DIRECTORES DISTRITALES Unidad Administrativa Unidad Jurídica Unidad de coordinación técnica de protección.
----------------------	---

Niveles Jerárquicos del SERNAP (D.S. 25158- Artículo 9)
DIRECTOR DEL SERVICIO NACIONAL
DIRECTORES TÉCNICOS, ADMINISTRATIVO, JURÍDICO Y DISTRITALES
JEFE DE UNIDAD

En el Artículo 6 del D.S. 25983 se establece que el SERNAP tiene su sede en La Paz y puede establecer Unidades Distritales desconcentradas al interior del país, según necesidades. Los criterios para la distritación se basan en sistemas ecológicos de paisaje y técnicos estratégicos de las Áreas Protegidas y se agrupan en distrito Andino, Chaqueño y Amazónico, teniendo la opción de modificarse. En el Manual de Organización y Funciones del SERNAP (MOF 2002), instruye a las Direcciones de las Áreas Protegidas como el nivel de unidades desconcentradas. En 2015 se elaboró un nuevo MOF para el SERNAP que propone modificaciones a la estructura organizacional y funciones. Se espera que el mismo sea aprobado e implementado próximamente.

En el Reglamento General de Áreas Protegidas de 1997 (RGAP – D.S. 24781) señala el Marco Institucional propio de las Áreas Protegidas con los siguientes niveles de organización y niveles jerárquicos:

Niveles de Organización de las Áreas Protegidas (D.S. 24781)
DIRECTOR DE ÁREA PROTEGIDA
JEFE DE PROTECCIÓN
GUARDAPARQUES

Actualmente la Unidad Central el SERNAP administra 22 Áreas Protegidas nacionales con sus respectivas Direcciones, estas son:

Tabla 3. Lista de las 22 Áreas Protegidas nacionales

No.	Nombre y Categoría del Área Protegida
1	Parque Nacional SAJAMA
2	Parque Nacional TUNARI
3	Parque Nacional y Territorio Indígena ISIBORO-SÉCURE
4	Parque Nacional NOEL KEMPF MERCADO
5	Parque Nacional TOROTORO
6	Parque Nacional CARRASCO
7	Reserva Nacional de Fauna Andina EDUARDO AVAROA
8	Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica MANURIPÍ
9	Reserva Nacional de Flora y Fauna TARIQUÍA
10	Reserva Biológica de la Cordillera de SAMA
11	Área Natural de Manejo Integrado Nacional APOLOBAMBA
12	Reserva de la Biosfera ESTACIÓN BIOLÓGICA DEL BENI
13	Reserva de la Biosfera y Territorio Indígena PILÓN LAJAS
14	Área Natural de Manejo Integrado EL PALMAR
15	Área Natural de Manejo Integrado SAN MATÍAS
16	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado AMBORÓ
17	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado COTAPATA

18	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado MADIDI
19	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado KAA-IYA DEL GRAN CHACO
20	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado OTUQUIS
21	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado SERRANÍA DEL AGUARAGÜE
22	Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado SERRANÍA DEL IÑAO

Complementariamente, el RGAP (D.S. 24781) señala al Comité de Gestión como el órgano representativo de la población local y como instancia de participación a nivel de cada AP, incorporando a los pueblos indígenas, comunidades originarias establecidas, municipalidades, prefecturas y otras entidades públicas, instituciones privadas y organizaciones sociales (Art. 62 de la Ley 1333 y Art. 1 de la Ley de Participación Popular) en la gestión de las mismas. Además, la participación social en AP puede darse a partir de otros mecanismos (Ejemplo, Concejo de Gestión Compartida en El Palmar).

A continuación, se presenta el Organigrama del SERNAP (Figura 1), desde la perspectiva de los decretos antes citados.

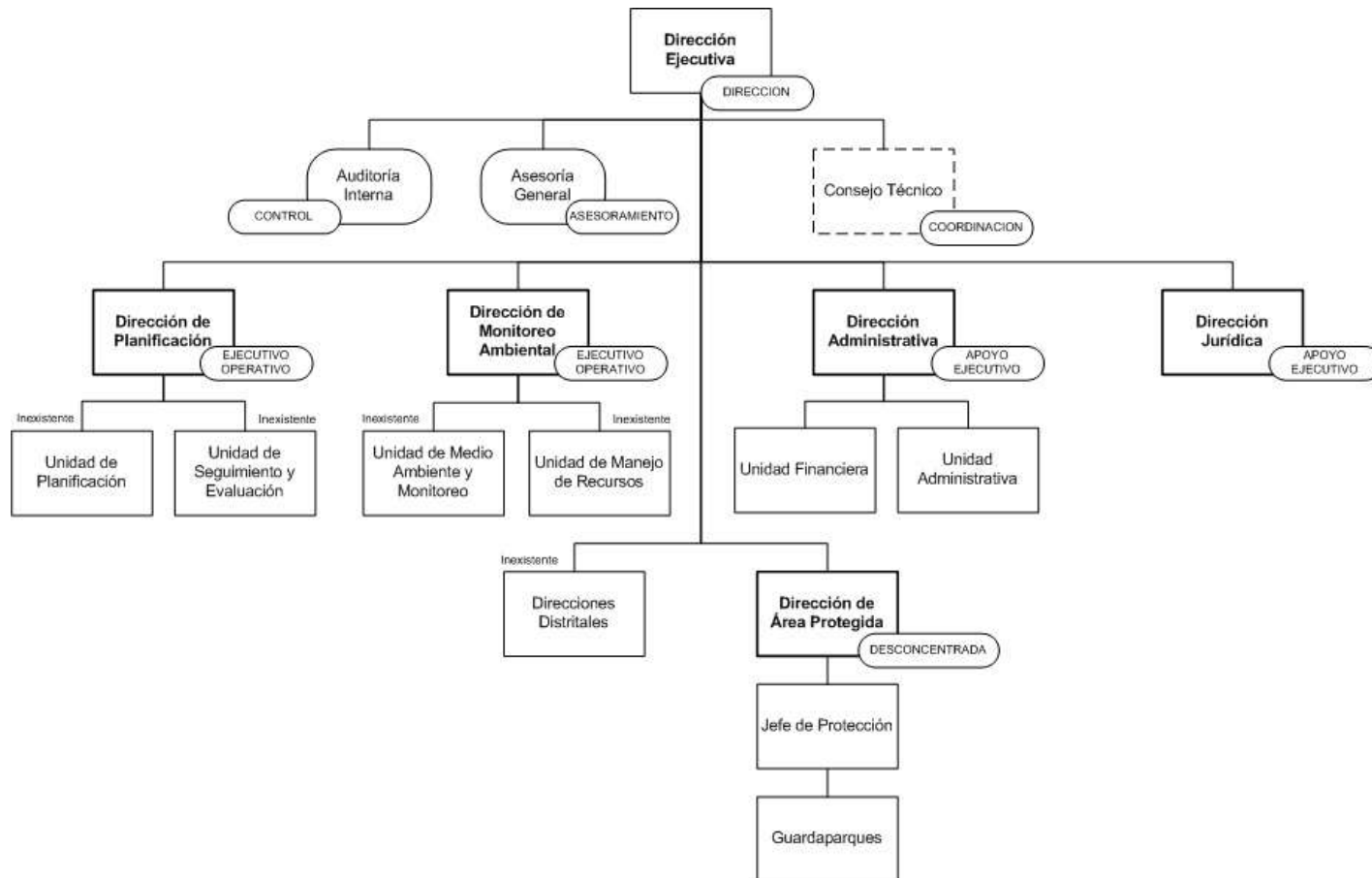


Figura 1. Organigrama del SERNAP según Decretos Supremos

Fuente: Elaboración propia en base a los D.S. 25158 (Creación SERNAP), D.S. 24781 (RGAP), D.S. 25983 (Estructura Orgánica SERNAP). Este organigrama no incluye los mecanismos de participación social y coordinación interinstitucional de las AP.

2.2 Marco legal para la gestión de las Áreas Protegidas

La CPE de 2009 es el principal referente legal respecto a la visión como país respecto al medio ambiente, biodiversidad, recursos naturales y áreas protegidas y su relación con la sociedad boliviana y el Estado. En la misma se reconoce y constitucionaliza por primera vez a las Áreas Protegidas como un bien común y patrimonio natural y cultural del país y sus diversas funciones que aportan al desarrollo sustentable. Que las AP son competencia exclusiva y responsabilidad del nivel central del Estado. Define los fines y funciones del Estado de promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, impulsar su industrialización, así como la conservación del medio ambiente para bienestar de generaciones actuales y futuras.

En su **Artículo 348** “*determina que son recursos naturales los minerales en todos sus estados, los hidrocarburos, el agua, el aire, el suelo y el subsuelo, los bosques, la biodiversidad, el espectro electromagnético y todos aquellos elementos y fuerzas físicas susceptibles de aprovechamiento; y que los recursos naturales son de carácter estratégico y de interés público para el desarrollo del país*”. En el **Artículo 349** especifica que la explotación de los recursos naturales en determinado territorio está sujeta a una consulta a la población afectada convocada por el Estado de manera libre, previa e informada, asimismo se garantiza la participación ciudadana en el proceso de gestión ambiental (PEI SERNAP 2012 – 2016, PEI SERNAP 2009 – 2013)

Artículo 385 de la Constitución Política del Estado:

- I. *Las áreas protegidas constituyen un bien común y forman parte del patrimonio natural y cultural del país; cumplen funciones ambientales, culturales, sociales y económicas para el desarrollo sustentable.*
- II. *Donde exista sobre posición de áreas protegidas y territorios indígena originario campesinos, la gestión compartida se realizará con sujeción a las normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígena originaria campesinos, respetando el objeto de creación de estas áreas.*

En el Plan Estratégico del SERNAP 2012-2016 se ha rescatado los siguientes aspectos respecto a la CPE:

1. “Se definen a **las áreas protegidas como el Bien común y patrimonio natural y cultural del país**; es decir que es un bien de todos los bolivianos; tanto de las actuales como de las futuras generaciones y como todo bien común y patrimonio del país, las áreas protegidas son inembargables, imprescriptibles, inalienables, etc.”

2. “Se define claramente **las funciones que deben cumplir las AP estableciendo que estas son cuatro: funciones ambientales, culturales, sociales y funciones económicas**. Esto con el fin principal del desarrollo sustentable (es decir un desarrollo equilibrado entre conservación y beneficios de la población).”
3. “Además precisa el modelo de conducción del manejo de las áreas, expresando que específicamente allá donde las AP coinciden con territorios indígena originario campesinos (TIOC), se realizara la **“gestión compartida”** de las áreas protegidas entre el Estado (como entidad responsable por la administración de los bienes y patrimonio del país) y los pueblos que viven dentro las áreas, en base a las normas (usos y costumbres) de estos últimos; es decir respetando los derechos de propiedad de la tierra, el derecho de uso de la tierra, derecho al uso sustentable de los recursos naturales y biodiversidad en sus territorios, y a organizarse para la gestión de estos recursos.”
4. “Finalmente establece que la **gestión será con respeto al objeto de creación de las áreas protegidas**; es decir tanto el Estado como los pueblos deben hacer la gestión compartida respetando los valores naturales y culturales del pueblo boliviano por los cuales fueron creados.”

Por su parte, la Ley N°300 - Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien en su **artículo 23** presenta las bases y orientaciones del Vivir Bien a través del desarrollo integral en conservación de la diversidad biológica y cultural, incluyendo Áreas Protegidas.

Artículo 23 de la Ley Marco de la Madre Tierra – Bases y orientación para la Conservación de la Diversidad Biológica y Cultural:

1. *Desarrollar políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de uso, aprovechamiento, protección y conservación de la biodiversidad de forma participativa, de acuerdo a las características de cada sistema de vida.*
2. *Fomentar el desarrollo de capacidades para la evaluación de riesgos para la biodiversidad, la salud humana y los sistemas de vida, inherentes a la introducción de especies exóticas invasoras, productos agrícolas y otros.*
3. *Establecer e implementar políticas, planes, programas y proyectos para el mantenimiento del patrimonio genético y la diversidad de recursos genéticos existente en el país y los conocimientos ancestrales asociados a éstos.*
4. *Promover la conservación y protección de las zonas de recarga hídrica, cabeceras de cuenca, franjas de seguridad nacional del país y áreas con alto valor de conservación, en el marco del manejo integral de cuencas.*
5. *Respeto a la clasificación de las zonas y sistemas de vida y cumplimiento estricto de la aptitud de uso del suelo por parte del nivel central del Estado, entidades territoriales autónomas y propietarios agrarios y comunitarios.*
6. *Fortalecer y promover **el Sistema de Áreas Protegidas** Nacional, Departamental, y Municipal definidos en la Constitución Política del Estado, como uno de los **principales instrumentos de defensa de la Madre Tierra**. Las Áreas Protegidas y otras áreas de conservación y protección están sujetas a Ley específica.*

La gestión de las Áreas Protegidas en Bolivia se inicia en 1992 con la Ley N°1333 en que se definió a las Áreas Protegidas como **espacios territoriales de interés nacional para conservar y preservar el patrimonio natural y cultural del país, el rol del Estado como protector de las mismas y los fines de su creación**. Estas se reconocen otra vez como patrimonio del Estado y de interés público y social, **“debiendo ser administradas según sus categorías, zonificación y reglamentación en base a los planes de manejo”**. Asimismo, señala que en su administración podrán participar entidades públicas y privadas sin fines de lucro, sociales, comunidades tradicionales establecidas y pueblos indígenas.

Esta norma define al **Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP)** como un **“conjunto de áreas de diferentes categorías que ordenadamente relacionadas entre sí, y a través de su protección y manejo contribuyen al logro de los objetivos de la conservación”** y el desarrollo sustentable, promoviendo el aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio de los niveles nacional, regional y local.

En 1997 en el marco de la Ley N°1333 y el Convenio sobre Diversidad Biológica (1580), mediante D.S. 24781 se establece el **Reglamento General de Áreas Protegidas (RGAP)** para regular su gestión. En el Artículo 3 se definen los objetivos y ámbito de aplicación de la gestión del SNAP, que complementan indirectamente a las atribuciones del SERNAP.

OBJETIVOS Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL RGAP (Artículo 3)	
3.1.	Aportar a la conservación del patrimonio natural y biodiversidad del país mediante el establecimiento de un SNAP.
3.2.	Asegurar que la planificación y el manejo de las AP se realicen en cumplimiento con las políticas y objetivos de conservación de la diversidad biológica de Bolivia.
3.3.	Garantizar la participación efectiva y responsable de la población regional y local en la consolidación y gestión de las AP.
3.4.	Asegurar que el manejo y conservación de las AP contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población local y desarrollo regional.
3.5.	Desarrollar las capacidades en la población local y regional para que esté en condiciones de apoyar y llevar adelante la planificación, manejo y conservación de AP.

El marco legal para la gestión de las Áreas Protegidas se enmarca en la Ley N°1333 y el Convenio sobre Biodiversidad Biológica (CDB). Por tanto, la lista de normas que se presenta abajo compila la normativa relacionada a gestión de las AP, biodiversidad, y recursos naturales.

Tabla 4. Marco legal relacionado a la gestión de las Áreas Protegidas

No.	Norma	Principal contenido
1	Ley N° 12301 de 14 de marzo de 1975	Ley de Vida Silvestre, Parque Nacionales, Caza y Pesca. Relevante para la gestión de procesos penales y administrativos desde las AP, principalmente relacionados a la fauna silvestre.
2	D.S. 22641 de 08 de noviembre de 1990	Declara la VEDA GENERAL INDEFINIDA para el acoso, la captura, el acopio y acondicionamiento de animales silvestres y colecta de plantas silvestres y sus productos derivados, como cueros, pieles y otros para fines comerciales.
3	Ley N° 1333 de 27 de abril de 1992	Ley del Medio Ambiente, es la base legal de la creación de las Áreas Protegidas. Plantea la política de Gestión Ambiental y las directrices para el uso de los recursos naturales en el marco del desarrollo sustentable y la relación y participación de toda la sociedad y los niveles del Estado.
4	D.S. 23445 de 1993	Instruye a la Secretaría Nacional del Medio Ambiente realizar las acciones necesarias para normar el sistema nacional de áreas protegidas, organizando los comités de gestión a fin de fortalecer la participación de las regiones, las comunidades tradicionales establecidas y los pueblos indígenas.
5	Ley N° 1551 de Participación Popular de 1994	Fortalece la presencia de los actores locales (municipios y representantes de comunidades locales) dentro y afuera de las áreas protegidas.
6	D.S. 24176 de 8 de diciembre de 1995	Reglamentación de la Ley N° 1333. Se enfoca en los componentes de Gestión Ambiental, Prevención y Control Ambiental, Materia de Contaminación Atmosférica, Hídrica, Actividades con Sustancias Peligrosas y Gestión de Residuos sólidos.
7	D.S. 24781 de 31 de julio de 1997	Reglamento General de Áreas Protegidas (RGAP). Establece los principios y políticas de gestión para las Áreas Protegidas de Bolivia.
8	D.S. 25458 de 21 de julio de 1999	Se ratifica la Veda general e indefinida para determinadas especies silvestres, establecida en el D.S. 22641 de 08/03/1999, modificándose el artículo 4 y 5 de la indicada norma.
9	D.S. 25555 de 22 de octubre 1999	Reglamento para la Conservación y Aprovechamiento del Lagarto.
10	D.S. 25925/25954 del 06 de octubre de 2000 (verificar números de los D.S.)	Los Comités de Gestión establecidos en el D.S.24781 se denominan Consejos de Administración de las Áreas Protegidas en los que participan organizaciones campesinas, indígenas y colonizadoras junto con el Estado y se definen sus funciones.
11	Ley N° 26556 de 19 de marzo de 2002	Se aprueba la Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad – ENCB, como instrumento que oriente las acciones de conservación y uso de la biodiversidad por el Estado y promueva la participación de la Sociedad Civil. Las políticas y acciones descritas en la ENCB deberán ser consideradas como medidas de orientación en los planes generales de desarrollo económico y social, así como en los planes sectoriales en los ámbitos nacional, departamental y local, en el marco del Convenio sobre Diversidad Biológica, ratificado mediante Ley N° 1580 de 25 de julio de 1994 y otras normas nacionales pertinentes.
10	Ley N° 2584 de 16 de diciembre de 2003	Se declara al Departamento de Pando, Centro Nacional de la Biodiversidad.
12	D.S. 26721 de 30 de julio de 2004	Transfiere fondos de FONAMA al SERNAP y posterior transferencia a la Fundación Para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas – FUNDESNAAP. Los fondos provenientes de Acuerdo Especial de Cambio de Deuda por Naturaleza, garantiza que los intereses y ganancias sean aplicados al SNAP.
13	D.S. 28315 de 26 de agosto de 2005	Se declara Día Nacional de las Áreas Protegidas de Bolivia el 4 de septiembre.
14	D.S. 28591 del 17 de enero de 2006	Reglamento General de Operaciones Turísticas de Áreas Protegidas (RGOTAP).
15	Resolución Secretarial 086/2006	El Ministerio del Trabajo declara al de 8 de noviembre como el “Día Nacional del Guardaparque”

No.	Norma	Principal contenido
16	D.S. 385 de 2009 de 17 de diciembre de 2009	Reglamento para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sustentable de la Vicuña aprobado por Contiene regulaciones específicas para el aprovechamiento de esta especie dentro de áreas protegidas.
17	D.S. 73 de 15 de abril de 2009	Autoriza al SERNAP como Fideicomitente, proceda a constituir e instrumentar un fideicomiso a denominarse "Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas", por un plazo de quince (15) años, a ser administrado por el Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. - Banco de Segundo Piso.
18	Ley N° 153 de 14 de julio de 2011	Declara de prioridad nacional la forestación y reforestación para la conservación del Parque Nacional Tunari.
19	Ley N° 180 de 24 de octubre de 2011	Declara al TIPNIS Patrimonio Sociocultural y Natural, Zona de Preservación y Hábitat de los Pueblos Indígenas.
20	Ley N° 222 de 10 de febrero de 2012	Ley de Consulta Pública a los pueblos indígenas del TIPNIS.
21	Ley N° 273 de 7 de septiembre de 2012	Modifica el Artículo 8 de la Ley N° 222 de Consulta Pública a los pueblos indígenas del TIPNIS.
22	Ley N° 284 de 18 de septiembre de 2012	Declara al Bufe o Delfín de Agua Dulce (<i>Inia boliviensis</i>) Patrimonio Natural del Estado Plurinacional de Bolivia. Se insta a la priorizarán la protección y conservación de la especie, su hábitat, a través de políticas, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.
23	Ley N ° 300 de 15 de octubre de 2012	Establecer la visión y los fundamentos del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra para Vivir Bien. Señala a las AP como el principal instrumento para la defensa de la Madre Tierra.
24	Ley N ° 404 de 18 de septiembre de 2013	Declara prioridad del Estado Plurinacional, la recuperación, conservación, uso y aprovechamiento sustentable de los bofedales.
25	Ley N ° 584 de 17 de octubre de 2014	Se declara Patrimonio Natural del Estado Plurinacional de Bolivia a la Paraba Azul (<i>Ara glaucogularis</i>) considerada especie en extinción.

Fuente: Elaboración propia en base al PEI 2012 – 2016, la Gaceta Oficial de Bolivia, 2016.

2.3 Marco legal intersectorial relacionado a la gestión integral de las Áreas Protegidas

Si bien existe un importante marco normativo que posiciona a las Áreas Protegidas en el marco de las políticas nacionales y como patrimonio del Estado (CPE y Ley 300), en la práctica, se generan fuertes tensiones en la gestión de las mismas en gran medida por una normativa sectorial importante que tiene incidencia directa, principalmente en temas de gestión ambiental y aprovechamiento de los recursos naturales y conservación de la biodiversidad. Además, existe una considerable incidencia de actividades, obras y proyectos dentro de las Áreas Protegidas que no siempre consideran los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica para las mismas. Entre los sectores más fuertes se encuentran la exploración y explotación de hidrocarburos, proyectos energéticos como la construcción de represas e hidroeléctricas, telecomunicaciones, infraestructura caminera y la minería. Por otro lado, existen otras

normas que, podrían generar sinergias para la gestión de las Áreas Protegidas e identificación de estrategias financieras para sostenibilidad de las mismas que podrían aplicarse con mayor fuerza.

A continuación, se presenta una compilación de normas sectoriales que inciden en la gestión de las Áreas Protegidas:

Tabla 5. Marco legal intersectorial relacionado a la gestión integral de las Áreas Protegidas

No.	Norma	Principal objetivo
Gestión ambiental		
1	D.S. 24176 de 8 de diciembre de 1995	Reglamentación de la Ley N° 1333. Se enfoca en los componentes de Gestión Ambiental, Prevención y Control Ambiental, Materia de Contaminación Atmosférica, Hídrica, Actividades con Sustancias Peligrosas y Gestión de Residuos sólidos.
2	D.S. 26705 de 10 de julio de 2002	Complementa y Modifica el Reglamento General de Gestión Ambiental.
3	D.S. 28592 de 17 de enero de 2006	Complementaciones y modificaciones al Reglamento Ambiental.
4	D.S. 28499 de 10 de diciembre de 2005	Norma que complementa y modifica el Reglamento de Prevención y Control Ambiental del Reglamento General de Gestión Ambiental y Auditorías Ambientales.
5	CPE del 07 de febrero de 2009	Constitución Política del Estado sobre Lineamientos sobre Derechos y Obligaciones en Materia Ambiental.
Forestal		
1	Ley N° 1700 de 12 de julio de 1996	Ley Forestal, norma la utilización sostenible y la protección de los bosques y tierras forestales en beneficio de las generaciones actuales y futuras armonizando el interés social, económico y ecológico del país.
2	D.S. 24453 de 1996 de 21 de diciembre de 1996	Reglamento de la Ley Forestal.
3	Ley N° 3525 de 21 de noviembre de 2006	Ley de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal No Maderable Ecológica
4	D.S. 071 de 09 de abril de 2009	Crea las Autoridades de Fiscalización y Control Social sectoriales. Específicamente se crea la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra en reemplazo de la Superintendencia Forestal.
5	D.S. 443 de 10 de marzo de 2010	Crea el Programa Nacional de Forestación y Reforestación.
Saneamiento y tenencia de la tierra		
1	Ley N° 1715 de 18 de octubre de 1996	Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria - INRA
2	D.S. 27572 de 17 de junio de 2004	Regula el procedimiento de saneamiento de tierras en el norte amazónico.
3	Ley N° 3545 de 28 de noviembre de 2006	Nueva Ley de Reconducción Comunitaria de la Reforma Agraria. Modifica la Ley INRA 1715 (18/10/1996)
4	D.S. 29215 de 02 de agosto de 2007	Reglamento de las Ley N° 1715 INRA, modificada por la Ley N° 3545. Incorpora regulaciones sobre la función económica social dentro de las AP y declara tierras fiscales no disponibles dentro de las AP. Incorpora el marco institucional de las AP en procesos y procedimiento agrarios.
Minería		
1	Ley N° 1777 de 17 de marzo de 1997	Código de Minería.
2	D.S. 24782 de 31 de julio de 1997	Reglamento Ambiental para Actividades Mineras según Ley N° 1777
3	D.S. 29117 de 01 de mayo de 2007	Declara Reserva Fiscal Minera a todo el territorio nacional, siendo el Estado, en ejercicio de su derecho propietario de la Reserva Fiscal, quien otorga a la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL).

No.	Norma	Principal objetivo
4	Ley N° 535 de 28 de mayo de 2014	Ley de Minería y Metalurgia.
Hidrocarburos y Energía		
1	D.S. 24335 de 19 de julio de 1996 (verificar si está vigente, se abroga la ley)	Reglamentos de la Ley de Hidrocarburos 1689 referido a Reglamentación Ambiental del Sector Hidrocarburos
2	D.S. 27173 de 15 de septiembre de 2003	Establece la obligatoriedad de Estudios de Impacto Ambiental de Proyectos Eléctricos
3	D.S. 28311 de 17 de mayo de 2005	Reglamento de Gas Combustible
4	Ley N° 3058 de 18 de mayo de 2005	Ley de Hidrocarburos.
5	D.S. 28389 de 06 de octubre de 2005	Declara de interés y prioridad nacional la definición de una política nacional en materia de aprovechamiento integral de las cuencas hidrográficas del país
6	D.S. 28467 de 24 de noviembre de 2005	Se reserva a favor de YPFb bloques de interés hidrocarburífero sobrepuestos con AP.
7	D.S. 28701 de 01 de mayo de 2006	Nacionalización de hidrocarburos "Héroes del Chaco".
8	D.S. 29033 de 16 de febrero de 2007	Reglamento de consulta y participación para actividades hidrocarburíferas.
9	D.S. 29103 de 23 de abril de 2007	Reglamento de Monitoreo Socio-Ambiental en actividades hidrocarburíferas dentro de Territorios de Pueblos Indígenas, Originarios y Comunidades Campesinas. Regula el marco institucional así como las funciones y atribuciones de los comités socios ambientales nacionales y de área.
10	D.S. 2366 de 20 de mayo de 2015	Establece las medidas para el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos en todo el territorio nacional vinculado a la reducción de la extrema pobreza en comunidades que habitan las áreas protegidas y la gestión integral de los sistemas de vida.
Desarrollo Productivo		
1	Ley N° 144 de 26 de junio de 2011	Norma el proceso de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria para la soberanía alimentaria, estableciendo las bases institucionales, políticas y mecanismos técnicos, tecnológicos y financieros de la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios y forestales, de las y los diferentes actores de la economía plural; priorizando la producción orgánica en armonía y equilibrio con las bondades de la madre tierra.
Turismo		
1	Ley 292 de 25 de septiembre de 2012	Ley de Turismo "Bolivia te Espera". Establece políticas generales y el régimen del turismo a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario.

Fuente: Elaboración propia en base a la Gaceta Oficial de Bolivia, 2016

2.4 Convenios y acuerdos internacionales

Bolivia ha ratificado mediante Leyes y Decretos Supremos diversos convenios, declaraciones, protocolos, regímenes referidos al desarrollo sostenible, biodiversidad, derechos de pueblos indígenas, cambio climático principalmente que ponen al SERNAP en un contexto internacional de oportunidades para su desarrollo y gestión en diversos ámbitos.

La primera iniciativa global de sobre medio ambiente fue la Conferencia sobre Medio Ambiente Humano (Estocolmo 1972) convocada por las Naciones Unidas. Esta marcó un hito en el desarrollo de una política ambiental mundial. En esta se acordó una Declaración de 26 principios sobre medio ambiente y desarrollo. Posteriormente en 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas establece la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, la que analizó y documentó el vínculo entre desarrollo y medio ambiente en el informe “Nuestro Futuro Común”, que resalta la necesidad inmediata de encontrar formas alternativas de desarrollo económico sin daño al medio ambiente ni los recursos naturales y emerge el concepto de desarrollo sostenible. Este sirvió como antecedentes para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992 (CNUMAD). De esta Conferencia nace la “Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo” como hito muy importante en la visión y compromiso mundial respecto al desarrollo económico y el medio ambiente (PEI 2012 – 2016). De esta conferencia nace el Programa 21, la Agenda 21, la Declaración de Principios para la Gestión Sostenible de Bosques y el Convenio sobre la Diversidad Biológica.

“El Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) es un tratado internacional jurídicamente vinculante con tres objetivos principales: la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos. Su objetivo general es promover medidas que conduzcan a un futuro sostenible” (<http://www.un.org/es/events/biodiversityday/convention.shtml>). Posiblemente sea uno de los más importantes porque es el primer acuerdo global que reconoce que la **conservación biológica** es **“una preocupación común de la humanidad”** y es parte integral del proceso de desarrollo. Bolivia, como país firmante, ratificó mediante Ley N° 1580 su adhesión. Junto con la Ley N° 1333, constituye un marco legal primordial para el SNAP.

En la siguiente tabla, se enlistan los principales convenios y acuerdos referidos a medio ambiente, conservación de la biodiversidad y especies que Bolivia ha ratificado mediante normas.

Tabla 6. Convenios y acuerdos internacionales relacionados a la gestión de las Áreas Protegidas

No.	Norma de Ratificación en Bolivia	Convenio
1	D.S. 13347 de 05 de febrero de 1976	Convención para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural. Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París, Francia (17/11/1972).
2	D.S. 17625 de 30 de septiembre de 1980	Convenio para la Conservación y manejo de la Vicuña. Lima, Perú (20/12/1979).
3	Ley N° 1255 de 05 de julio de 1991	Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES). Estados Unidos (03/03/1973).
4	Ley N° 119 de 01 de noviembre de 1989 Ley N° 1257 de 11 de julio de 1991	Convenio Internacional 169 de la OIT, sobre Pueblos Indígenas y Países Tribales en Países Independientes. Ginebra, Suiza (27/06/1989).

No.	Norma de Ratificación en Bolivia	Convenio
5	Ley N° 1576 de 25 de julio de 1994	Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CNUUCC). Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Río de Janeiro, Brasil (10/06/1992).
6	Ley N° 1580 de 25 de julio de 1994	Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Río de Janeiro (10/06/1992).
7	Ley N° 1584 de 03 de agosto de 1994	Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono (22/03/1985), Protocolo de Montreal, Enmienda de Londres de 1990 y Enmienda de Copenhague de 1992.
8	Ley N° 1652 de 13 de julio de 1995	Acuerdo Internacional sobre Maderas Tropicales (ITTO). Ginebra, Conferencia de las Naciones Unidas (21/03/1994).
9	Ley N° 1688 de 27 de marzo de 1996	Convenio de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (15/10/1994).
10	D.S. 24676 de 21 de junio de 1997	Régimen Común sobre Acceso de los Recursos Genéticos, Decisión 391. Caracas, Venezuela (25/07/1994).
11	Ley N° 874 de 30 de mayo de 1986 y Ley 1973 de 30 de abril de 1999.	Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA). Caracas (14/12/1998) Programa Regional para la Gestión Sostenible de las Áreas Protegidas Amazónicas.
12	Ley N° 1988 de 22 de julio de 1999	Protocolo de Kyoto, Acuerdo Global para Estabilizar la Emisión de Gases de Efecto Invernadero y Establecer Mecanismos de Reducción (11/12/1997)
13	Ley N° 2274 de 22 de noviembre de 2001	Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología. Montreal Canadá (26/05/2000).
14	Ley N° 2417 de 25 de octubre de 2002	Convenio de Estocolmo, Acuerdo Global para Proteger la Salud Humana y el Medio Ambiente de Contaminantes Orgánicos Persistentes (23/05/2001).
15	Ley N° 2357 de 07 de mayo de 2002	Convenio RAMSAR, sobre Humedales de Importancia Internacional, Hábitat de Aves Acuáticas. Ramsar, Irán (02/02/1971).
16	Ley N° 2352 de 07 de mayo de 2002	Convención sobre la Conservación de las Especies Migratorias de Animales Silvestres. Bonn, Alemania (23/06/1979).
17	Ley N° 3760 de 07 de noviembre de 2007	Declaración de las Naciones Unidas sobre de los Derechos Humanos de los Pueblos Indígenas. Nueva York (13/09/2007).
18	Ley N° 3897 de 26 de junio de 2008	Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales. Reconocimiento de los Derechos Humanos de los Pueblos Indígenas.

Fuente: Elaboración propia en base al PEI 2012-2016 y la Gaceta Oficial de Bolivia, 2016

3. MARCO ESTRATÉGICO DEL PEI 2012 - 2016

En esta sección se presentan los elementos estratégicos que han guiado el accionar institucional del SERNAP durante los últimos 5 años con su Plan Estratégico Institucional 2012-2016 (SERNAP, 2012). Los mismos fueron la base para la reflexión y su respectivo cambio, mantenimiento o adecuación durante el nuevo PEI 2016-2020.

Misión:

El SERNAP tiene como misión institucional, coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, garantizando la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional, a efectos de conservar la diversidad biológica y cultural, en el área de su competencia.

Visión:

El SERNAP es una institución fortalecida que protege y administra la conservación del patrimonio natural y cultural de las AP de interés nacional y su entorno mediante la participación plural, contribuyendo al desarrollo integral y sustentable de la población boliviana.

Principios institucionales:

- Respeto y valoración del patrimonio natural y cultural como bien de interés común.
- Inclusión de pueblos y comunidades indígena originario campesinos y pleno respeto de sus derechos
- Integralidad de la conservación y del desarrollo
- Participación social con equidad y reciprocidad
- Justicia en la distribución de beneficios como un imperativo ético, social, político y ambiental
- Subsidiariedad.

Valores institucionales del SERNAP:

- **Honestidad:** Cualidad que se caracteriza por la fidelidad y el respeto a los principios morales personales e institucionales. Sinceridad al declarar y transmitir lo que uno piensa y compartir sus intenciones. Actuar con la verdad. Calidad de decencia de conformidad con la moral y las buenas costumbres. Responder a la misión institucional y no a intereses contrarios o particulares.
- **Responsabilidad:** Actitud positiva para cumplir con los compromisos personales e institucionales asumidos. Cumplir y respetar las normas institucionales y las demandas locales. Capacidad u obligación para responder de los actos propios.
- **Ética:** Conducta y comportamiento en el marco de la moral y las buenas costumbres. Hacer lo que el grupo acepta como correcto.

- **Respeto:** Reconocimiento y valoración de las personas como base para la convivencia. Tomar en consideración la opinión y criterios de los demás. Reconocimiento de la pluriculturalidad y la diversidad natural y cultural existente en las áreas protegidas.
- **Compromiso:** Apropiación de la gestión y visión del SNAP. Apropiación de las áreas protegidas por parte del personal del SERNAP y de las comunidades locales.
- **Solidaridad:** Actitud de compromiso y entrega para con los demás. Apoyo incondicional frente a conflictos emergentes en el desarrollo de las actividades de las AP. Identificación y entendimiento pleno de las necesidades de los demás.
- **Lealtad:** Compromiso personal con los principios y objetivos institucionales. Consecuencia con estos principios y objetivos institucionales.

Ámbitos de gestión del PEI:

- AG 1: Marco político, normativo e institucional general para la gestión
- AG 2: Conservación del patrimonio natural y cultural
- AG 3: Desarrollo económico social sostenible.
- AG 4: Participación social en la gestión de las AP.
- AG 5: Vinculación con las unidades territoriales y el contexto internacional.
- AG 6: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de actores relevantes
- AG 7: Gestión de financiamiento sostenible

Objetivos estratégicos:

- I. Administrar y coordinar el funcionamiento de las AP. a través de un enfoque de gestión integral con capacidad técnica operativa, eficiente.
- II. Conservar y proteger las AP. en los sistemas de vida de la Madre Tierra en cumplimiento de normativa vigente.
- III. Promover el aprovechamiento sustentable de los sistemas de vida de la Madre Tierra en las AP.
- IV. Fortalecimiento las capacidades y mecanismos de participación social para implementar la Gestión Compartida

Estructura lógica de organización de las estrategias institucionales del SERNAP – PEI 2012 - 2016:

OBJETIVO ESTRATÉGICO I.- Administrar y coordinar el funcionamiento de las AP a través de un enfoque de gestión integral con capacidad técnica operativa, eficiente.

AG.	ÁREAS DE ÉXITO	LINEAS DE ACCIÓN (ESTRATEGICAS)
AG 1 Marco político, normativo e institucional general para la gestión	AE 1: Formular e implementar políticas, normas y estrategias, así como desarrollar y consolidar las estructuras institucionales necesarias para la gestión integral del SNAP y de las AP que lo conforman, en el nivel nacional y subnacional.	Articulación de la planificación nacional, sectorial e institucional
		Implementación y funcionamiento de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de la gestión de la MED Sectorial.
		Optimización de los procesos de administración, control y seguimiento a la gestión de las AP.
		Implementación y funcionamiento de un Sistema Integral de Planificación, Monitoreo y Evaluación de la gestión del SERNAP.
		Promover la generación y cumplimiento de convenios y alianzas estratégicas.
		Implementación de un sistema de gestión operativa financiera que permita al SERNAP contar con información ágil y oportuna para mejorar la gestión integral de la institución y toma de decisiones.
		Elaboración del nuevo marco jurídico institucional, que defina la formulación implementación y evaluación de políticas públicas y de gestión en materia de medio ambiente, biodiversidad, conservación y protección.
	Implementación de una nueva estructura organizacional del SERNAP, con procesos de desconcentración de funciones de la UC a las AP.	
AG 6 Fortalecimiento de las capacidades de gestión de actores relevantes	AE 6: Fortalecer la institucionalidad y estructuras organizacionales de las instancias responsables de la gestión integral de las AP y de actores relevantes, en los diferentes niveles de gestión.	Actualización, elaboración e implementación de planes de manejo de AP. en el marco de la Gestión Compartida
		Desarrollo e implementación de estructuras institucionales y administrativas, recursos técnicos e instalación de capacidades institucionales para la gestión integral de las AP.
		Implementación del programa de capacitación para apoyar la gestión del SERNAP en coordinación con la Escuela de Gestión Pública.
		Fortalecer los procesos de desconcentración de funciones hacia las AP y juste a la estructura organizacional del SERNAP.
	Fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas en las AP.	
AG 7 Gestión de financiamiento sostenible	AE 7: Consolidar la sostenibilidad financiera de las AP y la gestión integral del SNAP.	Elaboración e implementación de mecanismos de generación de recursos con entidades nacionales, Subnacionales (prefecturas de departamento) y locales (gobiernos municipales) e Internacionales bajo un enfoque sectorial.
		Formulación de estrategias y presupuestos anuales bajo criterios técnicos que permitan una asignación eficiente de los recursos para las diferentes áreas y/o unidades organizacionales del SERNAP.
		Gestión y generación de ingresos propios en las AP: a partir de la consolidación y ampliación de mecanismos de recaudación de fondos (SISCO), la formulación de estrategias para la captación de recursos por daños ambientales, servicios ambientales y otros.
		Implementación del Plan Estratégico Financiero para el SERNAP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO II- Conservar y proteger las AP en los sistemas de vida de la Madre Tierra en cumplimiento de normativa vigente

AG.	ÁREAS DE ÉXITO	LINEAS DE ACCIÓN (ESTRATEGICAS)
AG 2 Conservación del patrimonio natural y cultural	AE 2: Conservar la biodiversidad, las funciones ecosistémicas, proteger el medio ambiente, así como	Promover la participación activa de la población local y de la sociedad en general en las acciones de protección de las Áreas Protegidas.
		Implementar un sistema de protección y vigilancia con integración y participación social en el marco de la Gestión Compartida, incluyendo el componente cultural de las AP.

AG.	ÁREAS DE ÉXITO	LINEAS DE ACCIÓN (ESTRATEGICAS)
	recuperar y respetar la diversidad cultural presente en los sistemas de vida de las Áreas Protegidas del SNAP.	Desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo para la conservación de la diversidad natural, cultural y la protección del medio ambiente.
		Monitoreo de impactos de actividades, obras o proyectos (AOP), sobre la diversidad biológica y cultural, y el medio ambiente, en AP.
		Implementación de actividades de monitoreo, investigación ambiental, manejo de RRNN y ordenamiento territorial.

OBJETIVO ESTRATÉGICO III- Promover el aprovechamiento sustentable de los sistemas de vida de la Madre Tierra en las AP.

AG.	ÁREAS DE ÉXITO	LINEAS DE ACCIÓN (ESTRATEGICAS)
AG 5 Vinculación con las unidades territoriales y el contexto internacional	AE 5: Vincular el SNAP con las unidades territoriales en sus distintos niveles, corredores biológicos transfronterizos y el contexto internacional.	Elaboración de procesos e instrumentos para la articulación con el contexto político, administrativo, institucional, organizativo/ territorial a nivel nacional.
		Desarrollo de mecanismos e instrumentos para la definición de AP sub nacionales en coordinación con el Viceministerio del Medio Ambiente.
		Elaboración de propuestas de planificación y gestión para el aprovechamiento sostenible en las AP.
		Elaboración, socialización e implementación y de la estrategia de comunicación para el SERNAP.
		Consolidación de una imagen objetiva institucional.
AG 3 Desarrollo económico social sostenible.	AE 3: Contribuir a la generación de beneficios económicos a favor de los habitantes de las AP y su entorno, y a favor de la economía local, regional y nacional, a través del manejo sustentable de la biodiversidad y las funciones ecosistémicas, y la implementación de mecanismos de adaptación y mitigación al cambio climático.	Desarrollo y ejecución de programas y proyectos estratégicos para el aprovechamiento sostenible de los recursos de la diversidad biológica, cultural y el turismo.
		Desarrollo de mecanismos y proyectos estratégicos para la mitigación y adaptación al cambio climático.
		Implementar las estrategias para el desarrollo del turismo en el SNAP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO IV- (TRANSVERSAL) Fortalecimiento las capacidades y mecanismos de participación social para implementar la Gestión Compartida

AG.	ÁREAS DE ÉXITO	LINEAS DE ACCIÓN (ESTRATEGICAS)
AG 4 Participación social en la gestión de las AP.	AE 4: Promover y fortalecer la participación social, incluyente y corresponsable de la población en la gestión integral de las AP del SNAP.	Elaboración de instrumentos técnicos de planificación para la gestión compartida.
		Consolidar la participación de organizaciones sociales en la implementación de Programas y Proyectos sostenibles en las AP.

4. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PEI 2012 – 2016

La evaluación del PEI-2012-2016, tiene la finalidad de conocer los avances que tuvo la institución durante los últimos cinco años e identificar los posibles motivos de metas no logradas de acuerdo a la programación estratégica aprobada. La evaluación consistió en medir el cumplimiento de objetivos y metas programadas, a través de la identificación de los resultados alcanzados en estos cinco años de implementación. Para ello se realizaron entrevistas a los funcionarios del SERNAP, tanto a los más antiguos, para estimar el avance desde 2012, como a funcionarios nuevos para conocer el estado actual. Así mismo, se realizó la revisión de documentos elaborados por la institución (POAS 2016, Informes técnicos, publicaciones, otros) y documentos elaborados por entidades externas (Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad – PACSBIO, informe final de la BIAP II - Programa de Biodiversidad y Áreas Protegidas).

En base a los recursos de información mencionada, se estimó el grado de cumplimiento de los resultados esperados planteados en el PEI 2012-2016. Se trata de una evaluación cualitativa por área de éxito, debido a que para muchos indicadores no fue posible medir el avance cuantitativo. En este sentido, se consideraron tres categorías del grado de cumplimiento: Alto (100%-70%), Medio (40%-60%) y Bajo (0-30%).

A continuación, se presenta el nivel estimado de cumplimiento de los resultados para cada ámbito de gestión del PEI 2012 - 2016.

AG 1: Marco político, normativo e institucional general para la gestión

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADO	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
<p>Articulación de la planificación nacional, sectorial e institucional.</p> <p>Promover la generación y cumplimiento de convenios y alianzas estratégicas.</p>	<p>Se cuenta con un Plan Maestro del SNAP implementado y articulado a las políticas y normativas sectoriales.</p>	<p>Alto</p>	<p>El Plan Maestro (PM) del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), se encuentra concluido y aprobado por resolución administrativa DE-N 122/2012 del 07/09/2012.</p> <p>El Plan Maestro se encuentra articulado con el Plan de Desarrollo Sectorial 2014.</p> <p>Como parte de la implementación del Plan Maestro (PM), los Planes Operativos Anuales (POA) desde 2014 se han articulado al PM y al Plan Estratégico Institucional (PEI).</p>
<p>Optimización de los procesos de administración, control y seguimiento a la gestión de las AP.</p>	<p>Sistema de seguimiento y monitoreo de efectividad de la gestión de las AP desarrollado e implementado.</p>	<p>Bajo</p>	<p>No se cuenta aún con una herramienta informática propia de seguimiento y monitoreo de la efectividad de la gestión.</p> <p>Desde el 2015 se está desarrollando el SIAPP, este sistema está en etapa de prueba.</p>
<p>Implementación y funcionamiento de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de la gestión de la MED Sectorial</p>	<p>Sistema de Monitoreo y Evaluación de la MED desarrollado e implementado.</p>	<p>Bajo</p>	<p>La Matriz de Evaluación de Desempeño (MED) contempla acciones e indicadores clave derivados del Plan Estratégico Institucional y Plan Maestro del SNAP. El informe de gestión del 2012 reporta el avance basado en la MED, los siguientes años no se reporta su implementación.</p> <p>Se cuenta con el reporte de 8 indicadores de la MED, como parte del seguimiento al cumplimiento de los resultados del Programa de apoyo y conservación sostenible de la biodiversidad (PACSBIO), financiado por la Unión Europea (EU) y el Informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable</p>
<p>Implementación de un sistema de gestión operativa financiera que permita al SERNAP contar con información ágil y oportuna para mejorar la gestión integral de la institución y toma de decisiones.</p>	<p>Sistema de Gestión Operativa Financiera SG del SERNAP implementado de manera integral en la gestión de las AP.</p>	<p>Bajo</p>	<p>Se cuenta con un documento de estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) del SERNAP elaborado el 2012. Pocos funcionarios de la Institución conocen el documento. No fue implementado para la gestión de las Áreas Protegidas.</p>

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADO	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Implementación y funcionamiento de un Sistema Integral de Planificación, Monitoreo y Evaluación de la gestión del SERNAP.			Desde el 2015 se está desarrollando el SIAPP, este sistema está en etapa de prueba.
Elaboración (Fortalecimiento) del nuevo marco jurídico institucional, que defina la formulación implementación y evaluación de políticas públicas y de gestión en materia de medio ambiente, biodiversidad, conservación y protección.	Ley de Régimen Especial de Áreas Protegidas sancionada, promulgada y publicada.	Bajo	No se cuenta con una Ley de Régimen Especial de Áreas Protegidas
Implementación de una nueva estructura organizacional del SERNAP, con procesos de desconcentración de funciones de la UC a las AP.	Procedimiento de Desconcentración de funciones administrativas aprobado.	Bajo	En el año 2015, se actualizó el Manual de Organización y Funciones (MOF) del Servicio Nacional de Áreas Protegidas, que propone la nueva estructura del SERNAP con un enfoque dirigido a establecer grados de desconcentración de la unidad central a las direcciones de las áreas protegidas. El documento aún no está aprobado. Se logró designar RPA (Responsable del Proceso de Contratación de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo - ANPE). El documento de Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa (SG), elaborado el 2012 por la consultora CESGA, presenta sugerencias técnicas de desconcentración de funciones de la Unidad Central hacia las Áreas Protegidas.

AG 2: Conservación del patrimonio natural y cultural

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Promover la participación activa de la población local y de la sociedad en general en las acciones de protección de las Áreas Protegidas.	22 AP nacionales y 7 AP subnacionales con gestión y representatividad consolidado y fortalecido.	Medio	En términos de representatividad, la Prepuna era la ecoregión ausente de la gestión de las áreas protegidas nacionales, en estos últimos años se logró consolidar la creación del área protegida departamental "El Cardón", en el Departamento de Tarija. Respecto a la gestión de las Áreas Protegidas, con el apoyo del Programa de apoyo y conservación sostenible de la biodiversidad (PACSBIO) y el apoyo de Dinamarca se ha

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
			logrado desarrollar planes de protección y planes de manejo para las áreas protegidas de carácter nacional.
Implementar un sistema de protección y vigilancia con integración y participación social en el marco de la GC, incluyendo el componente cultural de las AP.	22 AP nacionales cuentan con su Plan de General de Protección aprobado y en implementación.	Alto	Se cuenta con 22 planes de protección para las áreas protegidas con resolución administrativa (RA), ocho resoluciones en el 2012, ocho en el 2013 y seis en el 2014.
	Sistema de Seguimiento y Evaluación de los PPVT desarrollado.	Bajo	No se cuenta con un Sistema de seguimiento y Evaluación de los PPVT.
Desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo para la conservación de la diversidad natural, cultural y la protección del medio ambiente.	Sistema integral de conservación implementado en al menos 15 AP.	Bajo	No se cuenta con un Sistema Integral de conservación. Se ha logrado elaborar planes de monitoreo para las 20 AP.
	Proyecto de investigación del estado de conservación de la especie <i>Catagonus wagneri</i> en el PN ANMI Kaa Iya.	Medio	Estudios de investigación sobre <i>Catagonus wagneri</i> en Kaa Iya. Estos estudios fueron realizados de manera independiente al SERNAP
	Proyecto de investigación y conservación de humedales de Isoso y Palmar de las Islas (Sitios RAMSAR).	Bajo	No se cuenta con estudios de investigación y conservación de humedales de Isoso.
	Informes trimestrales de Monitoreo sobre Estado de Conservación integrado al SIPM&E.	Bajo	No se cuenta con informes trimestrales de Monitoreo sobre el estado de conservación integrado.
Monitoreo de impactos de actividades, obras o proyectos (AOP), sobre la diversidad biológica y cultural, y el medio ambiente, en AP.	Estrategia de monitoreo de amenazas aprobada y en implementación.	Bajo	Se cuenta con un documento, el cual no fue aprobado, ni implementado.
	Guía para la identificación de amenazas elaborada, aprobada e implementada.	Medio	La guía para la identificación de amenazas es parte de la estrategia de monitoreo de amenazas. Este documento fue elaborado pero no aprobado, ni implementado.
Implementación de actividades de monitoreo, investigación ambiental, manejo de RRNN y ordenamiento territorial.	Línea base elaborada y lista de especies amenazadas por AP actualizada según el Libro Rojo.	Alto	Se cuenta con un documento denominado "El Libro Rojo de Especies Amenazadas", En este documento se encuentra la Memoria Explicativa de la Base de Datos para Flora, Invertebrados y Vertebrados y se han identificado las Áreas Prioritarias para la Conservación de Especies Amenazadas.

AG 3: Desarrollo económico social sostenible

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
<p>Desarrollo y ejecución de programas y proyectos estratégicos para el aprovechamiento sostenible de los recursos de la diversidad biológica, cultural y el turismo.</p>	<p>30 acciones vigentes en Proyectos Productivos. Construcción de centro de interpretación paleontológica. Cementerio de tortugas (2da. Fase). Proyecto apícola familiar con enfoque ecológico en 20 comunidades del PN/ANMI Serranía del Iñao (2da Fase). Proyecto Cacao Madidi. Proyecto de producción de miel. Proyecto agroforestal.</p>		<p>30 acciones en Proyectos Productivos: Se cuenta con un centro de interpretación paleontológica con apoyo de Dinamarca 2012. No se cuenta con el cementerio de tortugas (2da. Fase). Se cuenta con el Proyecto apícola familiar con enfoque ecológico en 20 comunidades del PN/ANMI Serranía del Iñao (2da Fase). Se cuenta con el Proyecto Cacao Madidi se comenzó con el apoyo de BIAP y luego con el apoyo de Dinamarca.</p>
<p>Desarrollo de mecanismos y proyectos estratégicos para la mitigación y adaptación al cambio climático.</p>	<p>Proyecto de aprovechamiento de la goma. Proyecto Lagarto en el TIPNIS. Proyecto apícola Familiar con enfoque ecológico en 20 comunidades del PN-ANMI-Iñao. Apoyo a la transformación y comercialización de productos forestales no maderables del bosque en el PN ANMI Serranía del Iñao. Fortalecimiento en la elaboración para el curtido de productos en base a cueros de peni y taitetú de los planes de manejo. Elaboración del Plan de Uso y Aprovechamiento Sostenible de la Palmera Janchicoco en el ANMI El Palmar.</p>	<p>Alto</p>	<p>Se cuenta con varios Proyectos de producción de miel en Cotapata, Tariquía (con Apoyo de BIAP) en el Iñao con el apoyo de Dinamarca. Se cuenta con el Proyecto agroforestal (BIAP Alemania). Se cuenta con el Proyecto de aprovechamiento de la goma en Manuripi *BIAP). Se cuenta con el Proyecto Lagarto en el TIPNIS (BIAP). Se cuenta con el Proyecto apícola Familiar con enfoque ecológico en 20 comunidades del PN-ANMI-Iñao. No se cuenta con información sobre el Apoyo a la transformación y comercialización de productos forestales no maderables del bosque en el PN ANMI Serranía del Iñao. Se ha fortalecido el curtido de productos en base a cueros de peni y taitetú de los planes de manejo. Se cuenta con un Plan de Uso y Aprovechamiento Sostenible de la Palmera Janchicoco en el ANMI El Palmar (PNUD).</p>
<p>Implementar la estrategias para el desarrollo del turismo en el SNAP</p>	<p>PROYECTOS DE TURISMO: Centro de Interpretación de Lagunas (PN Sajama). Fortalecimiento de capacidades para la Asociación Indígena Comunitaria turismo Sécore Alto (TIPNIS). Centro de Interpretación del Rincón del Tigre (ANMI San Matías). Sendero de disfrute e interpretación de la naturaleza "El timboy" en el - PN ANMI serranía del Iñao.</p>	<p>Medio</p>	<p>Se cuenta con cinco proyectos de turismo implementados (Informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad - PACSBIO).</p>

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
	Plan de negocios para el Albergue Tentarembei PN ANMI Kaa Iya. Ejecución de la 1ra fase del Proyecto de Senderos de Interpretación turística del ANMI EL PALMAR.		

AG 4: Participación social en la gestión de las AP

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Elaboración de instrumentos técnicos de planificación para la gestión compartida	8 Estatutos Interno de Comités de Gestión en AP aprobados mediante Resolución Administrativa.	Alto	Se cuenta con cuatro Estatutos Internos para los Comités de Gestión aprobados con resolución administrativa del 2013 para las AP: PN Noel Kempff Mercado, PN y ANMI Otuquis, Reserva de la Biósfera Estación Biológica del Beni y PN Torotoro. En la gestión 2014, se ha conseguido la aprobación con Resolución Administrativa de las siguientes AP: RNFF Tariquí, PN Sajama, RB Cordillera de Sama y AMNI San Matías.
	Al menos 6 nuevos Consejos de Área Protegida con documento de conformación, en el marco de la nueva Ley de AP.	Bajo	En el año 2013 se elaboró la guía para estatutos internos de los Comités de Gestión. En el año 2014 se aprobó el Comité de Gestión de Apolobamba y el estatuto interno del Comité de Gestión de Sajama.
	Implementar la Gestión Compartida con participación social de las AP.	Medio	Existen Comités de Gestión, sin embargo aún no existen bases legales para implementar propiamente la Gestión Compartida.
Consolidar la participación de organizaciones sociales en la implementación de Programas y Proyectos sostenibles en las AP.	5 nuevos convenios de administración compartida entre SERNAP y actores sociales de las AP en el marco de la normativa vigente.	Alto	5 nuevos convenios de administración compartida entre SERNAP y actores sociales de las AP 2012. Convenio de Gestión Compartida firmado con el PN Sajama. 02/08/2011. Convenio de Gestión Compartida firmado con el PN-ANMI Aguaragüe. 09/12/2008. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional SERNAP – CIPLA. 14/04/2012. Convenio de Administración Compartida SERNAP y Organizaciones Sociales del ANMI El Palmar, aprobado por las organizaciones sociales en diciembre de 2012. Suscripción del convenio queda prevista para 2013.

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
			Convenio de Administración Compartida SERNAP y Organizaciones Sociales del ANMI Apolobamba, aprobado por las organizaciones sociales en noviembre de 2011.

AG 5: Vinculación con las unidades territoriales y el contexto internacional

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Elaboración de procesos e instrumentos para la articulación con el contexto político, administrativo, institucional, organizativo/ territorial a nivel nacional.	Acuerdo de articulación de instrumentos de gestión al SPIE aprobado y aplicado.	Bajo	No se cuenta con la articulación de los instrumentos de gestión, recién a finales del 2016 se prevé la misma.
Desarrollo de mecanismos e instrumentos para la definición de AP subnacionales en coordinación con el VMA.			
Elaboración de propuestas de planificación y gestión para el aprovechamiento sostenible en las AP.	Diseño y desarrollo de al menos 6 propuestas técnicas para incorporar lineamientos estratégicos del SERNAP en las normas y políticas públicas.	Bajo	Proyecto Sectorial elaborado 2012: Plan Nacional de Cuencas a través del Proyecto "Manejo y Gestión Integral de Recursos Hídricos en la Cuenca del Río Zapallar en el Parque Nacional Área de Natural de Manejo Integrado Serranía del Iñao", incorpora la visión y objetivos del SNAP.
Elaboración, socialización e implementación y de la estrategia de comunicación para el SERNAP	Estrategia de comunicación aprobada con Resolución Administrativa e implementada a nivel del SERNAP.	Bajo	Se cuenta con una Estrategia de Comunicación 2013-2017, la cual tuvo una baja implementación y es poco conocida por los funcionarios.
Consolidación de una imagen objetiva institucional			

AG 6: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de actores relevantes

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Implementación del programa de capacitación para apoyar la gestión del SERNAP en coordinación con la Escuela de Gestión Pública.	Plan de Desarrollo de Capacidades elaborado, aprobado e implementado en las AP. Nacionales en el marco de la GC.	Bajo	No se cuenta con un Plan de Desarrollo de Capacidades, ni una normativa que respalde este plan. Hubo avances en una propuesta de participación social (apoyo de DINAMARCA) y fortalecimiento de los comités de gestión (apoyo Unión Europea).
Desarrollo e implementación de estructuras institucionales y administrativas, recursos técnicos e instalación de capacidades institucionales para la gestión integral de las AP.			
Fortalecer los procesos de desconcentración de funciones hacia las AP y juste a la estructura organizacional del SERNAP.			
Fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas en las AP.			
Actualización, elaboración e implementación de planes de manejo de AP en el marco de la Gestión Compartida.	14 Áreas Protegidas cuentan con Planes de Manejo vigentes y aprobadas con Resolución Administrativa.	Bajo	Hasta el 2014, 14 Áreas Protegidas contaban con planes de manejo aprobadas con Resolución Administrativa: (Informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable, Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad - PACSBIO), Al 2016 se tiene 17 planes de manejo concluidos (datos de la dirección de planificación), se espera hasta fin de año del 2016 sean 19 AP.

AG 7: Gestión de financiamiento sostenible

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Elaboración e implementación de mecanismos de generación de recursos con entidades nacionales, Subnacionales (prefecturas de departamento) y locales (gobiernos municipales) e Internacionales bajo un enfoque sectorial.	105 Ítems creados para el cuerpo de protección de las AP a través del Presupuesto General del Estado. 21 Jefes de Protección. 36 Guarda parque Nivel II. 48 Guarda parque Nivel III.	Alto	135 ítems creados. Creación de 36 ítems para guardaparques por el Presupuesto General del Estado para la gestión 2014. (Informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable. Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad - PACSBIO).

LINEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADO ALCANZADO HASTA 2016
Formulación de estrategias y presupuestos anuales bajo criterios técnicos que permitan una asignación eficiente de los recursos para las diferentes áreas y/o unidades organizacionales del SERNAP.	Gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz en AP y direcciones de la Unidad Central.	Bajo	No se cuenta con información
Gestión y generación de ingresos propios en las AP: a partir de la consolidación y ampliación de mecanismos de recaudación de fondos (SISCO), la formulación de estrategias para la captación de recursos por daños ambientales, servicios ambientales y otros.	8 AP tienen SISCO implementado de acuerdo a la Estrategia para el Desarrollo del Turismo en el SNAP.	Medio	En la gestión 2013 se logró concretizar el sistema de cobro de dos áreas protegidas adicionales, una por turismo en el PN Toro y el otro por un sistema de cobro por servicios de control por la castaña en la RNVSA Manuripi. En la gestión 2014, se ha logrado consolidar tres nuevos sistemas de cobros, los cuales son: i) sistema de cobro por fibra de vicuña Apolobamba; ii) sistema de cobro por pesca deportiva en el TIPNIS; iii) sistema de cobro por turismo en Sajama. Los tres sistemas de cobros fueron aprobados con resolución administrativa y correspondientemente se han abierto las cuentas correspondientes para el respectivo cobro. (Informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad - PACSBIO).
	Sistema de financiamiento de las AP consolidado	Medio	Hasta el 2014 el incremento de las recaudaciones por SISCO es de casi 10% en general (informe " Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad – PACSBIO)", En cuando al aporte de los Ingresos propios por SISCO, hubo un crecimiento durante los seis años, aunque no superó el 23% del presupuesto total.
Implementación del Plan Estratégico Financiero para el SERNAP	PEF implementado y articulado al Sistema Gerencial que incluye el Sistema Financiero Institucional	Bajo	Se cuenta con un estudio de gestión de fondos, no se ha concluido el plan estratégico financiero.

Resultados Generales:

El Plan Estratégico Institucional 2012-2016 tuvo en general una baja implementación. De 31 resultados planteados para el quinquenio el 48% tiene una ejecución baja (0-30%), el 32% ejecución Media (40-60%) y el 20% ejecución Alta (70-100%).

En las entrevistas al personal del SERNAP el 80% del equipo no conocía la existencia del PEI, no han visto el documento o tampoco participaron de su elaboración.

No existen informes de monitoreo de PEI que permitan estimar de manera cuantitativa el avance del PEI, el único documento que permite identificar avances es el informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad – PACSBIO del 2014.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL DEL SERNAP

Para estimar la situación Institucional del SERNAP en el 2016, se utilizó la metodología de la “Evaluación de Capacidades Organizacionales” (Snow J., 2009), basado en siete ámbitos:

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

Para cada Ámbito se realizaron preguntas orientadoras a distintos funcionarios del SERNAP. Cada ámbito será valorado usando la escala del 0-5 como se observa a continuación:

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

Los resultados del análisis de las capacidades institucionales son los siguientes:

Tabla 7. Resultados del análisis por ámbito de capacidades organizacional

GOBERNANZA			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Misión y Objetivos	3	4	↑
Actores	3	3	=
Liderazgo	2	3	↑
GESTION			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Estructura de la institución	2	2	=
Planificación técnica y operativa	3	4	↑
Procesos administrativos	3	2	↓
Sistemas de información	2	1	↓
Informes de Programas/Proyectos	3	2	↓
RECURSOS HUMANOS			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Desarrollo de RRHH	2	2	↓
Gestión de RRHH	3	2	=
Infraestructura	2	3	↑
RECURSOS FINANCIEROS			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Presupuesto	3	4	↑
Información financiera	3	3	=
Contabilidad	3	3	=
Control Financiero/inventario	3	3	=
SERVICIOS			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Especialización sectorial	3	4	↑
Compromiso con los actores	3	3	=
Sistema de control y seguimiento técnico	2	2	=
RELACIONES EXTERNAS			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Relaciones con los Actores	2	3	↑
Relación con organizaciones similares	2	2	=
Relación con instancias públicas	2	2	=
Relación con financiadores	3	3	=
Relaciones públicas	3	3	=
Relaciones con los medios	1	2	↑
SOSTENIBILIDAD			
Criterio	2012	2016	Avance/Retroceso
Sostenibilidad de programas/proyectos	3	3	=
Sostenibilidad organizacional	3	2	↓
Sostenibilidad financiera	2	2	↓

A continuación, se presenta la descripción de los resultados y de los avances en cada ámbito considerado.

5.1 Gobernanza

Tres aspectos fueron evaluados (Figura 2):

- Misión y Objetivos
- Liderazgo y cultura organizacional
- Relación con actores externos que son beneficiarios, aliados y/o socios del SERNAP

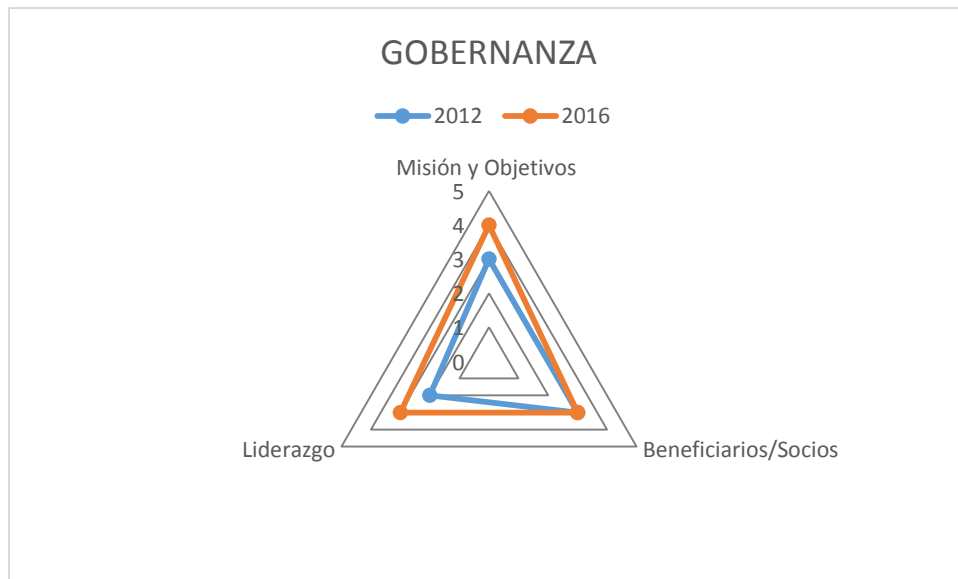


Figura 2. Capacidades de Gobernanza

Misión y objetivos del SERNAP

Se identifica una mejora en la planificación estratégica institucional (figura 2), actualmente el SERNAP cuenta con instrumentos de gestión que definen la misión y objetivos del SNAP y SERNAP, a través del Plan Maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (2012) y el Plan Estratégico Institucional del SERNAP (2012-2016). En los últimos años se ha trabajado en la articulación del PEI 2012-2016 a los diferentes instrumentos de gestión como ser: Plan Maestro, PEI, POA, PEF y Planes de Manejo.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente la implementación del PEI fue baja, se alcanzaron pocos resultados de los programados. No se logró hacer un seguimiento a la implementación del PEI. Si bien existe una Matriz de Evaluación del Desempeño (MED) que contempla acciones e indicadores clave seleccionados, derivados del PEI y Plan Maestro, no se contó con un sistema específico de monitoreo y evaluación de sus objetivos y resultados. Otro aspecto importante es que el PEI no fue difundido dentro de toda la institución. Se ha identificado que los directores de la Unidad central, algunos directores de las AP y técnicos de planificación lo conocen, pero no todos lo utilizan. El resto del personal técnico y administrativo, desconoce su existencia o manifestó que sabe que existe, pero nunca lo ha visto.

Por otro lado, no hay procesos de inducción al personal nuevo que les permita y facilite conocer la misión del SERNAP y sus objetivos estratégicos plasmados en el PEI. Los instrumentos de planificación no están disponibles al personal. La documentación es compartida entre colegas y facilitada generalmente por los funcionarios más antiguos en la institución, ya que no existe un archivo de información institucional.

Liderazgo y cultura organizacional

Si bien el liderazgo institucional se percibe con una mejora respecto a la situación de base del último PEI (año 2012). Éste se ha visto afectado por los cambios constantes de la Dirección Ejecutiva y los Directores del nivel ejecutivo/operativo de la institución, lo que incide desfavorablemente en los procesos de gestión, en la motivación del personal y en el cambio de políticas internas (que pueden ser técnicas o políticas). Se percibe una debilidad institucional frente al propio sector de medio ambiente y conservación de la biodiversidad. El equipo SERNAP identifica pocas oportunidades de participar en la formulación de políticas y normas de medio ambiente y áreas protegidas, que se formulan desde otras entidades estatales.

Con la actual dirección ejecutiva, el personal a nivel de directores (Unidad central y AP) ha identificado mayores espacios de discusión técnica para mejorar la institución. Existen reuniones periódicas entre el Director Ejecutivo y los Directores de la Unidad Central. Sin embargo, el nivel técnico percibe que todavía falta implementar espacios para generar ideas y propuestas de mejora. No son frecuentes las reuniones internas en cada dirección donde se les transmita las decisiones institucionales y se coordine acciones. Se observó una disociación entre las áreas técnicas y las áreas administrativas-legales. En el nivel técnico, fue clara la demanda de liderazgo y coordinación dentro de cada dirección y entre direcciones. No existen procesos/instancias de coordinación/planificación formal donde todo el personal del SERNAP participe.

A pesar de las debilidades en coordinación y relacionamiento laboral del personal, una fortaleza del SERNAP identificada por el personal es la cultura de respeto mutuo que se fomenta en la institución.

Relación con beneficiarios, aliados y/o socios del SERNAP

El SERNAP tuvo distintos niveles de relacionamiento con los diferentes beneficiarios, aliados y socios. En general mantiene buen nivel de relacionamiento con las comunidades locales vinculadas a las áreas protegidas, Su participación y representación en el accionar institucional se realiza a través de los comités de gestión u otros mecanismos de participación social. Si bien en muchas AP los comités de gestión son un apoyo crucial para la gestión de las AP, en otros casos el empoderamiento social está sobrepasando las competencias de las instancias de participación y sus reglamentos, así como los mandatos de la institución.

Por otro lado, el relacionamiento del SERNAP con actores públicos (ministerios, gobiernos departamentales, y municipales) y privados (instituciones, universidades, ONG, etc.) se ha reducido sustancialmente. Existe escaso relacionamiento con Instituciones que podrían brindar apoyo técnico y financiero a las funciones de la institución. En la sección 6, de este documento se encuentra un análisis de actores detallado que permite identificar el relacionamiento con cada actor.

5.2 Gestión

Cinco aspectos fueron evaluados respecto a las capacidades de gestión en el SERNAP:

- Estructura de la institución
- Planificación técnica y operativa
- Procesos administrativos
- Sistemas de información
- Informes de programas/proyectos

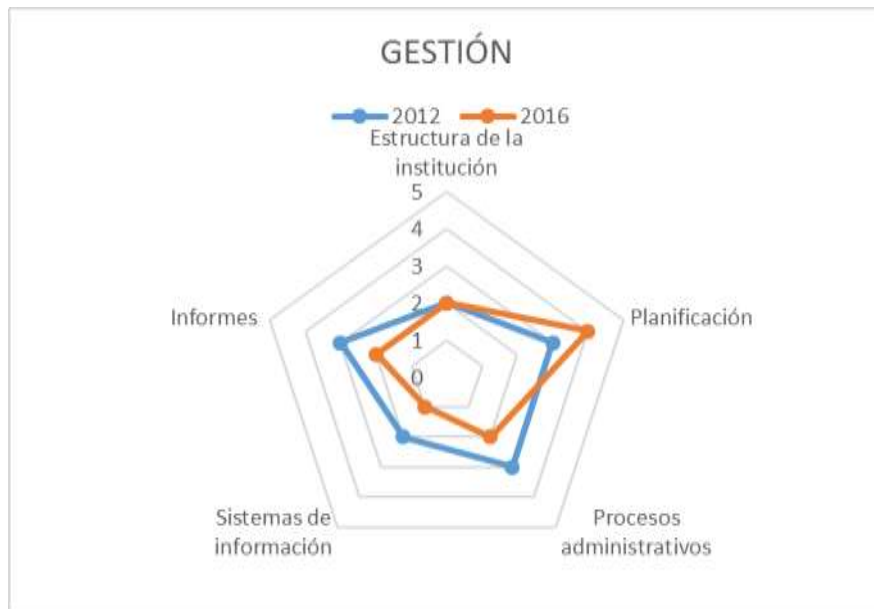


Figura 3. Capacidades de Gestión

Estructura de la institución

Los D.S. 25158 y D.S. 24781, establecen la estructura básica de organización del SERNAP. Actualmente, no todos los puestos de la estructura de la organización existen, como por ejemplo la existencia de Unidades en las Direcciones. Asimismo, esta estructura ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo de acuerdo a las necesidades del contexto en los niveles debajo de las Direcciones a partir del MOF 2002.

Según la opinión de los funcionarios de la Unidad Central del SERNAP, la actual estructura institucional requiere adecuación para su funcionamiento y cumplimiento de metas. Existe sobre posición de funciones y otras no está claramente definidas (por ejemplo, algunas funciones entre la dirección de Monitoreo Ambiental y la dirección de Planificación).

Se observa que las direcciones de las áreas protegidas responden directamente al director ejecutivo del SERNAP y dada la carga laboral y responsabilidades de éste, no es factible dar seguimiento a las mismas. Es por ello que se creó la coordinación general con las áreas protegidas, justamente para facilitar el

relacionamiento. Se identifica la necesidad de crear instancias de mandos medios y que la administración de las áreas protegidas pudiera descentralizarse en regiones.

Existen direcciones con carga desbalanceada de sus funciones internas, por ejemplo, en la dirección de Monitoreo Ambiental la revisión de IRAP (Instrumentos de Alcance Particular) demanda mucho tiempo y personal, resta tiempo y esfuerzo a otras actividades igual o más importantes dentro de la dirección. El área de fiscalización y control ambiental es nueva (antes sólo se revisaban licencias ambientales) y la carga de trabajo de estas funciones no está dimensionada ni en la estructura institucional, ni el número de funcionarios.

En términos operativos, la estructura administrativa del SERNAP aún es centralizada, elemento que genera acumulación de carga de trabajo y demorada en procesos internos dentro de la Unidad central y en las AP (p.ej., adquisición de bienes, refrigerios, viáticos, entre otros).

Para cubrir los cargos definidos en el organigrama, en general, el personal es contratado a partir de términos de referencia elaborados acorde a las necesidades de la institución, aunque hay una tendencia a habilitar mayores puestos administrativos que técnicos. Los cargos del personal que se crean a partir de proyectos o como apoyo de la cooperación no están integrados a la estructura organizacional.

Por otro lado, existen nuevos desafíos del contexto que aún requieren ser institucionalizados y fortalecidos en la estructura organizacional como por ejemplo el tema cambio climático, el desarrollo del turismo, comunicación, mejora de los sistemas de vida de la población de las AP y otros.

Existe una nueva propuesta de MOF (Manual de Operaciones y Funciones) elaborado en 2015 y que se adapta a los requerimientos actuales del SERNAP. El mismo está en proceso de revisión para su aprobación e implementación.

Planificación técnica y operativa

En el ámbito de las áreas protegidas, el Plan de Manejo es el instrumento rector, 17 de las 22 áreas nacionales cuentan con plan de manejo y aún tres de los 17 planes requieren aprobación con resolución ministerial. Este año (2016) se está tramitando la aprobación de estos tres planes de manejo. Las áreas protegidas que aún no tienen su plan actualizado o concluido son PN Carrasco, PN ANMI Aguaragüe, RB Cordillera de Sama, RB Estación Biológica del Beni y el PN Cotapata (ver Tabla 8). Se identifica una mejora en la planificación técnica y operativa en los últimos años (Figura 3).

Tabla 8. Estado actual de los Planes de Manejo de las áreas protegidas y de los Comité de Gestión

Nombre del Área Protegida	Fecha de ingreso del Director	PM no existe, desactualizado o inconcluso	PM en proceso de actualización, Elaboración Programada	PM en proceso de aprobación con resolución	PM vigente y aprobado	Comité de Gestión
PN SAJAMA	12/07/2013	-	-	-	2015-2024 Resolución Administrativa	Sí, se reúne cada mes
PN TUNARI	Oct-13 (Director a.i.)	-	-	-	2017-2027 Resolución Administrativa.	No tiene Comité de Gestión, las organizaciones sociales son complejas. La FSUTCC creó una directiva del PNT
PN y TI ISIBORO SÉCURE	Ago-16	2011-2016	En búsqueda de financiamiento	-	-	No tiene Comité de Gestión
PN NOEL KEMPF MERCADO	07/09/2011	-	-	2015-2025	-	Si, desde 1995. Se reúne 3 a 4 veces al año.
PN TORO TORO	01/07/2016	-	-	-	2012-2022 Resolución Administrativa.	Si, renovado hasta 2018. Se reúne 4 veces al año.
PN CARRASCO	Jul-06 (Director a.i.)	-	En búsqueda de financiamiento	-	-	No tiene Comité de Gestión, antes existía un Directorio del PNC pero no funciona desde 2007.
RNFA EDUARDO AVAROA	03/04/2016	-	-	-	2011-2016 Resolución Administrativa	Sí, se reúnen poco.
RNVSA MANURIPI	01/02/2016	-	-	-	2012- 2022 Resolución Ministerial	Si, se reúne periódicamente.
RNFF TARIQUIA	07/09/2016	-	-	-	2016- 2026 Resolución Administrativa	Si, se reúne trimestralmente.
RB CORDILLERA DE SAMA	Jul-13	-	En proceso de actualización hasta 31/12/2016	-	-	Si, se reúne cada vez que es necesario.
AMNI APOLOBAMBA	Jul-14	-	-	En proceso de aprobación hasta fin de 2016	-	Si, cuenta con estatutos y reglamentos. Se reúnen cada 90 días.
RB EBB	27/06/2016	PM 2006-2011 no aprobado	En búsqueda de financiamiento	-	-	Si, cuenta con estatutos. Se reúnen 2 a 3 veces al año.

Nombre del Área Protegida	Fecha de ingreso del Director	PM no existe, desactualizado o inconcluso	PM en proceso de actualización, Elaboración Programada	PM en proceso de aprobación con resolución	PM vigente y aprobado	Comité de Gestión
RB TCO PILÓN LAJAS	01/06/2016	-	-	-	2007 – 2017 Resolución Ministerial	Si, desde 2012 pero no funciona. Se coordina con el Consejo Regional Tsimane Mosestén.
ANMI EL PALMAR	01/08/2016	-	-	-	2014-2023 Resolución Administrativa	No tiene Comité de Gestión, cuenta con un Concejo de Gestión Compartida que se reúne 3 veces al año.
ANMI SAN MATÍAS	13/06/2016	-	-	-	2012-2017 Resolución Administrativa	Si, pero no funciona plenamente. En 2016 se reunieron 2 veces.
PN ANMI AMBORÓ	17/08/2016	-	-	-	2014-2023 Resolución Administrativa	No tiene Comité de Gestión desde 2012.
PN ANMI COTAPATA	06/04/2016	2005 – 2010	-	-	-	No tiene Comité de Gestión, se prevé que hasta finales de 2016 se conforme.
PN ANMI MADIDI	07/2016	-	-	En trámite desde 2015	2014-2024 Resolución Administrativa	Si, está en funcionamiento.
PN ANMI KAA-IYA	01/07/2016	-	-	-	2013-2022 Resolución Administrativa	Sí, funciona ocasionalmente 4 veces al año.
PN ANMI OTUQUIS	09/07/2015	-	-	-	2015-2024 Resolución Administrativa	Si, con RA de 2013. Se reúnen 3 a 4 veces al año.
PN ANMI SERRANÍA DEL AGUARAGÜE	01/07/2016	-	-	-	-	No tiene Comité de Gestión.
PN ANMI SERRANÍA DEL IÑAO	09/2013	-	-	-	2012-2021 Resolución Ministerial	Si tiene Comité de Gestión.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a Directores de las 22 AP, 2016

El SERNAP cuenta un conjunto de 23 documentos de planes y estrategias aún vigentes, muchas de las cuales no son de conocimiento generalizado de los funcionarios de la institución y no necesariamente son utilizadas para los procesos de planificación operativa. Estos documentos se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Documentos estratégicos vigentes del SERNAP por área temática

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	
1	Plan Maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia 2012-2022 (SERNAP, 2012)
2	Marco conceptual y línea de base sobre el estado de la Gestión Institucional de las Áreas Protegidas (SERNAP, 2012)
3	Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) (SERNAP, 2012)
4	Plan Estratégico Institucional del SERNAP 2012-2016
5	Nuestra Agenda para el Cambio (SERNAP, 2008)
6	Agenda Estratégica de Gestión para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP, 2005)
CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y CULTURAL	
7	Estrategia Nacional de Protección Integral del SNAP de Bolivia o Manual de Protección (MMAYA-SERNAP, 2012)
8	Guía Metodológica para el análisis de amenazas y vulnerabilidad de las Áreas Protegidas de Bolivia (SERNAP, 2012).
9	Línea Base de Especies Amenazadas en Áreas Protegidas (SERNAP, 2012)
10	Línea base actualizada del estado de conservación de las Áreas Protegidas a nivel nacional de Bolivia (SERNAP, 2012).
11	Plan de Implementación para el monitoreo del Estado de Conservación en Áreas Protegidas con Gestión (SERNAP, 2012).
12	Plan de Priorización para el Incremento de la Representatividad de las Ecoregiones en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP, 2012).
DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE	
13	Estrategia para el Desarrollo del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (MMAYA –VMA - SERNAP, 2011).
14	Estrategia para el desarrollo del turismo en la región del PN ANMI Madidi y RB TCO Pílon Lajas (MMAYA – VMA – SERNAP, 2012)
15	Plan Estratégico para el desarrollo del turismo en la ANMIN Apolobamba (MMAYA – VMA – SERNAP, 2012).
16	Plan Estratégico para el desarrollo del turismo en el PN Sajama (MMAYA – VMA – SERNAP, 2012)
PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA GESTIÓN DE ÁREAS PROTEGIDAS	
17	Estrategia de Desarrollo de Capacidades para la Implementación de la Gestión Compartida (SERNAP, sin año?).
18	Áreas Protegidas Subnacionales en Bolivia, Situación Actual 2012 (MMAYA – VMA – DGBAP - SERNAP, 2012).
19	Guía Metodológica para la Elaboración del Estatuto Interno del Comité de Gestión (SERNAP, sin año).
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN	
20	Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) (MMAYA - SERNAP, 2012)
21	Guía para la elaboración y actualización de Planes de Manejo de Áreas Protegidas (MMAYA – VMA - SERNAP, 2012).
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	
22	Plan Estratégico Financiero del SNAP 2011 – 2013 con Proyecciones al 2020 (SERNAP, 2010).
COMUNICACIÓN	
23	Plan Estratégico de Comunicación 2012 – 2017 (SERNAP, 2012).

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el SERNAP, 2016

Cada año, entre agosto a septiembre se elaboran los POA de las 4 direcciones del SERNAP, y los POA para cada una de las 22 áreas protegidas de carácter nacional, los 26 planes son integrados por la Dirección de Planificación. Cada tres meses se elaboran informes de avance. Semestralmente se realiza revisión y ajustes presupuestarios al POA.

En los últimos años el POA institucional está en concordancia con el PEI vigente, dado que es un requisito para su aprobación por las instancias competentes del ministerio cabeza de sector. Se ha identificado que la construcción del POA de cada dirección no se realiza con la participación del personal técnico, se elabora directamente por la persona responsable de cada dirección de la Unidad Central y cada dirección de área protegida. Se observa la necesidad de una mayor discusión e intercambio de opiniones técnicas con las direcciones de las áreas protegidas para la consolidación del POA institucional.

El limitado presupuesto de la institución hace que el POA se centre en gastos corrientes (actividades recurrentes) y no así en inversión (proyectos, infraestructura, etc.) y, además, hace que no se articule de manera efectiva con el PEI y el cumplimiento de metas ambientales. No necesariamente se realiza la asignación de fondos a todo lo planificado. Por otro lado, la cantidad de imprevistos y la carga de trabajo del personal en la revisión de fichas ambientales, limita la ejecución del POA en la dirección de monitoreo.

La participación de actores externos al SERNAP como beneficiarios, aliados o socios, se realiza de acuerdo a la necesidad de cada dirección y se orienta a la búsqueda de financiadores. En el ámbito de las áreas protegidas por lo general el POA es socializado con el comité de gestión, pero éste no participa directamente en su elaboración.

Procesos administrativos

Se identifica que existen varios instrumentos que orientan los procesos administrativos institucionales, sin embargo, éstos aún son lentos y burocráticos. Los manuales de procedimientos administrativos que se utilizan son principalmente los del MMAYA, no son específicos para el SERNAP y algunos de ellos ya requieren una actualización, complementación o interface, principalmente porque no se adaptan al tipo de trabajo técnico y de campo que realiza el SERNAP. La mayoría del personal de la Unidad Central y los directores de las AP han identificado la necesidad de desconcentración de actividades para agilizar procesos. En el año 2015, se actualizó el Manual de Organización y Funciones (MOF) del Servicio Nacional de Áreas Protegidas, con un enfoque dirigido a establecer grados de desconcentración de la unidad central a las direcciones de las áreas protegidas. Los procedimientos administrativos del personal se aplican solo para el personal del TGN. Los consultores se rigen por sus TDR.

Sistemas de información

Según se observa en la Tabla 10, las principales herramientas de manejo de información corresponden a mecanismos de comunicación interna y de gestión administrativa. La página web institucional es la herramienta de comunicación hacia el exterior del SERNAP. El Sistema de Monitoreo de Áreas Protegidas (BOPA), aún en proceso de construcción, sería la única herramienta informática que almacenaría información técnica integral de las áreas protegidas.

No existen sistemas adecuados de manejo de la información, ni una base de datos sobre la información institucional. Existe un área de almacenamiento de archivo de documentación ubicado en instalaciones fuera de las oficinas de la Unidad Central. Los funcionarios más antiguos son los que tienen parcialmente información que es compartida entre el personal. Cada dirección y unidad es la responsable de manejar su propia información tanto en la unidad central, como en las áreas protegidas. La Dirección de Monitoreo Ambiental es la que genera y almacena más información, concentra importante información ambiental de las áreas protegidas, pero no está sistematizada.

Los sistemas de información son más informales, y se tienen bases de datos locales o personales. La biblioteca desapareció por falta de personal y espacio. Existe una base de datos geográfica con tablas y metadatos. La información histórica no está ordenada o en algunos casos, se ha perdido. Se cuenta con gran cantidad de información de las revisiones de los IRAP (Instrumentos de Regulación de Alcance Particular), sin embargo, esta información no está sistematizada, cada técnico maneja lo que le fue asignado trabajar.

El Big Ant es un sistema de comunicación interna (chat institucional), que difunde y solicita información al personal. Actualmente el sistema de correspondencia sólo funciona en Unidad Central y se está trabajando para que este sistema pueda llegar hacia las áreas protegidas. Existe una fuerte necesidad de mejorar los sistemas de comunicación y tecnología para fortalecer la comunicación interna en la Unidad central y con las AP.

Tabla 10. Sistemas de manejo e intercambio de información disponibles en el SERNAP

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/Limitaciones	Actividades planificadas 2016-2017
SISTEMA DE CORRESPONDENCIA INTERNA	Realiza el seguimiento a hojas de rutas y de información del SERNAP.	55	SALA DE SERVIDORES	MEDIA		El sistema solo puede ser usado de manera interna en el edificio central del SERNAP. No permite hacer un seguimiento de la correspondencia enviada/recibida cuando está con los usuarios, ni controlar el tiempo en que el usuario mantiene la documentación sin despacharla.	-
V-SIAF	Sistema de información de activos fijos	-	OFICINA DE ACTIVOS FIJOS	ALTA	Necesario para la presentación de reportes a Contraloría. Facilita el registro de los activos del SERNAP, se puede trabajar en red.		Centralizar el sistema en la sala de servidores
SICOCEP	Es un sistema de CONTABILIDAD que permite realizar todos los movimientos contables del SERNAP.	1	SALA DE SERVIDORES	ALTA	Es una herramienta indispensable para el área de contabilidad.	El sistema de la base de datos requiere licencia, y solo puede ser usado de manera interna.	
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	Permite sacar reportes de asistencia, faltas, atrasos, registrar nuevo personal, dar de baja, actualización de datos del personal del SERNAP.	232	Unidad de Recursos Humanos (RRHH)	ALTA	Es una herramienta indispensable para realizar un control de la asistencia del personal del SERNAP.	El sistema de la base de datos requiere licencia, y solo puede ser usado por una persona del área de RRHH.	

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/Limitaciones	Actividades planificadas 2016-2017
Big Ant Chat Institucional	Este chat permite la fácil comunicación entre el personal del SERNAP de la Unidad Central.	104	SALA DE SERVIDORES	ALTA	Importante para la comunicación interna, una forma fácil de compartir información.	Requiere Licencia. Solo funciona de manera interna en la Unidad Central del SERNAP.	Implementar a nivel nacional y mundial.
CODICE	Nuevo sistema de correspondencia para efectuar un mejor seguimiento de toda la información que se maneja en el SERNAP.	109	OFICINA DEL AREA DE SISTEMAS	ALTA	Permite realizar un seguimiento más detallado de toda la información gestionada en el SERNAP. Todo el personal tiene acceso al sistema, así mediante hojas de ruta pueden crear notas, informes, etc. Está desarrollado en software libre y puede ser implementado a nivel mundial, con el requisito de tener acceso a internet.	Se requiere de un buen servidor para poder soportar la magnitud de los usuarios a ser registrador a futuro. Solo está implementado para uso interno en la Unidad Central del SERNAP.	Implementar a nivel nacional con todas las áreas protegidas del SERNAP y centralizar toda la información en un solo punto.
CORREO INSTITUCIONAL	Permite intercambiar información con otras instituciones a nivel nacional o internacional.	161	SALA DE SERVIDORES	ALTA	Intercambio de información a nivel nacional e internacional. Es software libre y no requiere de licencia.	Solamente se puede acceder a la información desde las oficinas del edificio central del SERNAP.	Implementar a nivel nacional y mundial
PAGINA WEB www.sernap.gob.bo	Permite publicar la información que genera el SERNAP.	10	ALOJADO EN UN HOSTING EXTERNO	ALTA	Para usuarios externos, es una forma rápida y confiable de acceder información que genera el SERNAP y de conocer las actividades que realiza.	No puede administrar de manera directa debido a que se encuentra en servidores ajenos.	Configurar un servidor para poder alojar en la institución la página web y otros sistemas.
BOPA	Sistema de monitoreo de áreas protegidas	-	SALA DE SERVIDORES	-	-	El sistema está en etapa de prueba.	Prevista su implementación
EG y EM	Mide indicadores del Estado de Gestión y	22 AP	SALA DE SERVIDORES	Media	Orientación para la toma de decisiones por área en función a indicadores de planificación e	Mientras no se tenga un sistema de monitoreo totalmente establecido, por el momento gran	Completar el estado de gestión de las 22 AP

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/Limitaciones	Actividades planificadas 2016-2017
	la Efectividad del Manejo de las AP				indicadores de los ámbitos de gestión	parte de la información se basa en percepciones del personal de las AP	(hasta finales 2016 se tendrán 16 AP y 3 AP subnacionales) Prevista una presentación más amigable.
SIAPP	Sistema Gerencial	-	ALOJADO EN UN HOSTING EXTERNO	-	-	El sistema está en etapa de prueba.	Prevista su implementación

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Unidad de Sistemas-SERNAP, 2016.

Informes de Programas/Proyectos

Se elaboran informes periódicos de avance e informes anuales al Ministerio de Medio Ambiente y Agua y se sigue un formato estándar solicitado por el ministerio. Sin embargo, se detectó que los informes elaborados desde 2012-2015 no mantienen una misma estructura, lo cual dificulta poder realizar una evaluación del avance del PEI. Los informes 2012 y 2013 están articulados a las metas propuestas en el PEI, sin embargo, los informes 2014 y 2015 están planteados bajo otro formato, describiendo avances puntuales de algunos aspectos del PEI.

Anualmente se elabora una memoria institucional y se publica en la rendición de cuentas públicas anuales. La dirección de planificación elabora informes anuales al director del SERNAP. Los informes al MMAYA son enviados de manera inmediata. Los informes de evaluación son preparados en respuesta a solicitud de financiadores o del ente rector, bajo lineamientos específicos solicitados, es por ello que diferentes informes de evaluación no pueden ser comparables.

La difusión de información de lo que hace el SERNAP hacia afuera es muy limitada, su nivel de comunicación externa es bastante pobre. Se debe fortalecer la unidad de comunicación con medios y personal calificado. La información pública hacia los beneficiarios se la realiza a través de las áreas protegidas.

Existen dificultades para producir informes, principalmente porque la información no está sistematizada, no hay buena disponibilidad de materiales como papel/tinta/impresora para agilizar los procesos. También, hace falta un buen servidor para bajar y manejar información que permita complementar necesidades de los informes.

Los informes mensuales del personal de las AP sirven casi exclusivamente como requisito administrativo y no como una fuente de información relevante para la gestión de las AP que podría sistematizarse y retroalimentar a las Direcciones de Monitoreo Ambiental, Dirección de Planificación y Jurídica especialmente.

5.3 Recursos humanos, infraestructura y equipamiento

Tres aspectos fueron evaluados respecto a este ámbito:

- Desarrollo de Recursos humanos
- Gestión de Recurso humanos
- Infraestructura disponible para el desempeño de los funcionarios

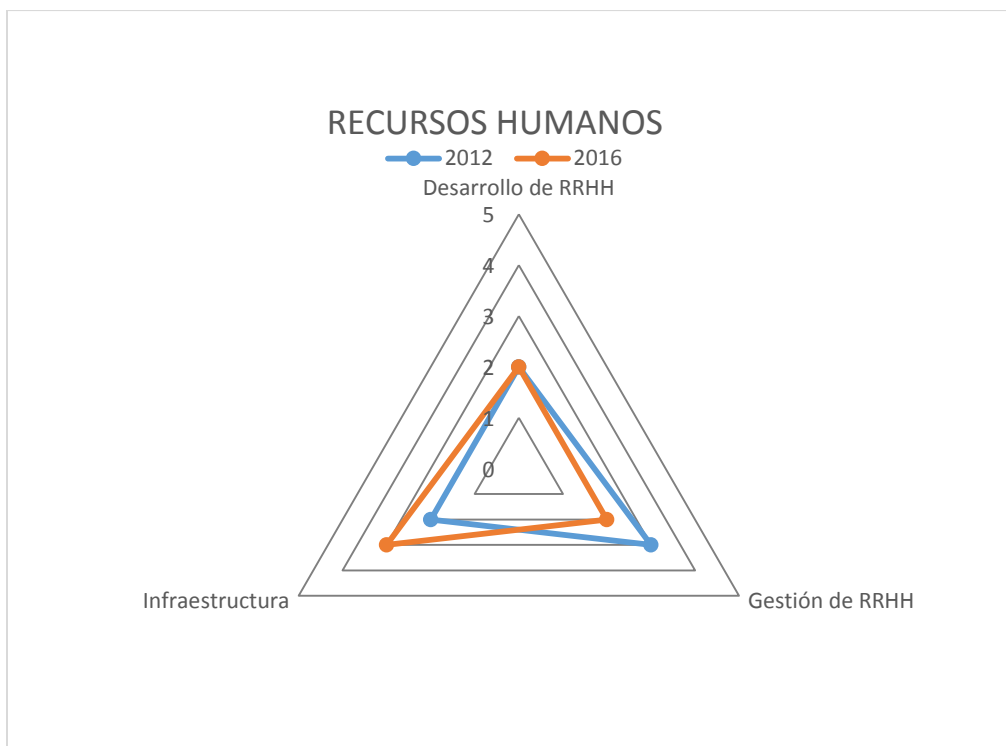


Figura 4. Capacidades institucionales en recursos humanos e infraestructura

Desarrollo de Recursos Humanos

No se han identificado avances en temas de planificación de los recursos humanos ni de capacitación del personal. Las capacitaciones cuando se presentan, son cubiertas por el mismo personal. A través del apoyo de PACSBIO se dio una capacitación a guardaparques, sin embargo, no pasaron de 30 personas capacitadas. Una debilidad identificada es que el personal nuevo no cuenta con procesos de inducción a la institución, presentación del equipo, ni facilitación de información. Muchos funcionarios nuevos, principalmente del área administrativa desconocen el rol y los objetivos del SERNAP. La inducción del personal nuevo es clave, sobre todo por la alta rotación de funcionarios que se da en la institución.

Gestión de Recursos Humanos

Existe un Manual de Operaciones y Funciones (MOF - 2015), el que aún debe ser implementado. Para el año 2010, el 1% del personal estaba cubierto por TGN y era de planta, al 2016 el 20% de los funcionarios se encuentran con contrato fijo de planta, el resto son consultores de línea o eventuales. El personal en general percibe que se encuentra desmotivado y existe una alta rotación de personal. Durante el primer semestre de la gestión 2016, casi el 60% del equipo fue cambiado. Esta situación genera inestabilidad institucional, promueve la discontinuidad de las actividades y genera pérdidas del personal ya capacitado o especializado en temas específicos. Tampoco existe un manejo de los recursos humanos de acuerdo a una política o estrategia institucional definida. En la Tabla 11, se

evidencia la mayor concentración de ítems en Unidad Central. Mientras que en AP, el personal está contratado bajo la modalidad de consultores eventuales o en línea.

Con relación al personal de las áreas protegidas, la mayor parte tiene contratos como personal eventual y consultor de línea, esto representa un problema serio en la perspectiva que no da seguridad a dicho personal, el problema se agrava en el caso de guardaparques, jefes de protección y en menor proporción de directores de las AP, en la perspectiva que son personal especializado, en los que se ha invertido en capacitación y ejercen funciones de control y fiscalización, que al ser susceptible de interrumpirse por el tipo de contrato, debilita el cumplimiento de dichas funciones. Este es un problema que se arrastra desde el inicio de la gestión de las áreas protegidas (inicios de los años 90's), si bien se ha avanzado en cubrir ítems todavía un 70% del personal de las AP todavía tiene este tipo de contratos.

Tabla 11. Recursos humanos por fuente de financiamiento

Área	2015				2016			
	TGN	SISCO	Eventual	En Línea	TGN	SISCO	Eventual	En Línea
UC	130		4	51	28		4	59
Aguaragüe			6	6	4		6	17
Amboró			6	4	7		6	3
Apolobamba	2	0	29	3	4	0	28	5
Carrasco			12	3	4		12	2
Cotapata			5	5	5		4	6
EBB			6	3	4		7	2
El Palmar			6	2	5		6	2
Gran Chaco			18	3	5		19	4
Iñaño			7	3	5		9	3
Madidi			21	8	8		19	13
Manuripi			7	5	4		7	8
Noel Kempff			23	4	5		21	6
Otuquis			9	2	7		9	1
Pilón Lajas			8	8	6		8	6
REA		27	16			30	16	0
Sajama			7	2	4		6	1
Sama			5	2	6		5	4
San Matías			10	5	6		10	5
Tariquí			12	5	4		12	4
TIPNIS			9	4	9		10	5
Toro Toro			3	4	4		4	5
Tunari			1	1	10			1
Total personal	130	27	228	136	144	30	228	162

Fuente: Información proporcionada por Recursos Humanos del SERNAP, 2016

Infraestructura y equipamiento

El SERNAP cuenta con 24 instalaciones para el funcionamiento de sus oficinas, 8 de las cuales son propias, 9 alquiladas y el resto están bajo diferentes modalidades de uso. Cada Área Protegida cuenta con una oficina situada en ciudades principales o ciudades intermedias desde donde se realizan las operaciones (Tabla 12). Existe una oficina de archivo central, que está situada en la ciudad de La Paz en otro inmueble. Tanto la infraestructura como el equipamiento en Unidad Central y en la mayoría de las AP, tiene deficiencias especialmente para las actividades de protección, vigilancia y monitoreo. Uno de los aspectos que más preocupa es el estado de saneamiento y licencia ambiental de los espacios ocupados para campamentos y algunas oficinas propias.

Tabla 12. Detalle de alquileres de las distintas áreas protegidas pertenecientes al servicio nacional de áreas protegidas SERNAP

AREA PROTEGIDA	REQUERIMIENTO ALQUILER / PROPIO
Reserva Estación Biológica del Beni-EBB (San Borja)	PROPIO
PN ANMI APOLOBAMBA (La Paz)	PROPIO
PN. ANMI COTAPATA (La Paz)	PROPIO
Parque Nacional SAJAMA (Oruro)	PROPIO
RNFA Eduardo Avaroa (Uyuni)	ALQUILER
PN TOROTORO (Cochabamba)	PROPIO Y/O COMODATO
Parque Nacional CARRASCO (Cochabamba)	COMODATO
PN TUNARI (Cochabamba)	COMODATO
RB-TCO PILON LAJAS (Rurrenabaque)	NO
ANMI San Matías (Santa Cruz)	COMODATO
PN ANMI IÑAO (Monteagudo)	ALQUILER
ANMI EL PALMAR (Sucre)	ALQUILER - COMODATO - PROPIO
Reserva Biológica Cordillera de SAMA (Tarija)	PROPIO
Reserva Nacional de Flora y Fauna TARIQUIA (Tarija)	PROPIO
PN ANMI Aguara Güe (Yacuiba)	ALQUILER
PN ANMI OTUQUIS (Puerto Suarez)	PROPIO
RNVSA MANURUPI (Cobija-Pando)	ALQUILER
PN ANMI MADIDI (San Buenaventura)	PROPIO
TIPNIS	PROPIO – PRESTAMO
Parque Nacional NOEL KEMPF MERCADO (Santa Cruz)	ALQUILER - COMODATO
PN y ANMI KAAIYA GRAN CHACO (Santa Cruz)	ALQUILER
PN y ANMI AMBORO (Santa Cruz)	ALQUILER
ARCHIVO CENTRAL (La Paz)	ALQUILER
UNIDAD CENTRAL (La Paz)	ALQUILER

Fuente: Información proporcionada por la Unidad de Activos Fijos, Unidad Central SERNAP, 2016

Además de la infraestructura disponible por el SERNAP, se complementó con datos referentes al equipamiento, específicamente referido a activos fijos (Unidad Central) y vehículos (Unidad Central y Áreas Protegidas).

a) Activos Fijos

En la Tabla 13, se detalla la cantidad de activos fijos disponibles en la Unidad Central del SERNAP.

Tabla 13. Detalle de activos fijos disponibles en la Unidad Central del SERNAP

Tipo de Activo Fijo	Cantidad
Cómoda	1
Computadora de escritorio	82
Computadora portátil	25
Credenza	4
Escritorios	108
Estante metálico	17
Estantes de madera	52
Fotocopiadora	6
Gabetero de madera	1
Gabetero metálico	7
Gabetero de madera	17
Gabetero de metálico	4
Impresora	30
Juego de living	1
Mesa	10
Mesa pequeña	3
Mueble con divisiones	1
Perchero	5
Pizarra	10
Plotter	1
Portapapelógrafo	1
Proyector	5
Rack metálico	1
Rúter	1
Servidor	2
Silla de madera	69
Silla metálica	22
Sillón	83
Sofá	1
Switch	9
Teléfono	13
Ups	1
Vitrina	20

Fuente: Información proporcionada por la Unidad de Activos Fijos, Unidad Central SERNAP, 2016

Si bien existe un sistema de manejo de activos fijos, éste solamente está disponible por Unidad Central. Las AP, no tienen acceso al sistema y llevan el registro de sus activos en archivos Excel. Los Directores de las AP no reciben formalmente los activos fijos cuando ocupan su cargo. Asimismo, tampoco se realizan auditorías internas entre gestiones, lo que no permite el control de pérdidas de activos, materiales, documentos, etc.

b) Vehículos

Para el año 2016, se han registrado un total de **453 vehículos** distribuidos entre la Unidad Central y las 22 áreas protegidas. Estos vehículos incluyen camionetas, vagonetas, camiones, tractor, motos y cuadratracks, entre otros. El 21% de los vehículos estarían en estado bueno, mientras que un 32% es mal estado, y del 22% no se tiene reporte del estado actual. Alrededor del 22% de los vehículos están sin documentos y muchos solamente disponen fotocopias de los documentos originales.

Las cinco áreas protegidas con mayor disponibilidad de vehículos en buen estado son Otuquis, San Matías, KAA IYA Gran Chaco, Manuripi y Eduardo Avaroa. Las áreas protegidas TIPNIS y Tariquía, mantienen la mayor cantidad de vehículos, cuyo estado de uso aún no fue reportado a la Unidad Central. Camionetas, cudratracks y motocicletas representan la mayor de vehículos disponibles para la institución (Tabla 14). La falta de consenso entre Unidad Central y Áreas protegidas respecto al estado de vehículos, muestra la necesidad de que se realice un revalúo de los mismos y en lo posible dar de baja a los equipos o vehículos en desuso (chatarra). Uno de los problemas por los que atraviesan las AP, es que no siempre se cuenta con disponibilidad de recursos para mantenimiento y reparación de vehículos y equipos. La entrega de activos fijos a directores nuevos no se realiza de manera formal.

Tabla 14. Disponibilidad de parque automotor en el SERNAP-Gestión 2016

Unidad Central/Área Protegida	Cantidad	Bueno	Regular	Malo	Sin reporte de estado	Sin documentos
UNIDAD CENTRAL SERNAP - LA PAZ	9	-	2	2	5	4
NOEL KEMPF MERCADO	12	1	1	5	5	3
AMBORO	32	4	5	23	0	28
KAA IYA GRAN CHACO	28	10	5	12	1	12
TIPNIS BENI	3	-	1	2	-	-
TIPNIS COCHABAMBA	15	-	-	-	15	4
MANURIPI	22	9	2	9	2	9
OTUQUIS	35	23		9	3	5
TARIQUIA	22	1	6	4	11	10
SAMA	10	5	1	4	-	4
EL PALMAR	10	3	7	-	-	1
IÑAO	8	-	8	-	-	7
SAN MATIAS	31	12	3	13	3	13
PILON LAJAS	21	5	5	10	1	7
TUNARI	7	1	2	1	3	4
CARRASCO	23	-	11	12		8
TORO TORO	9	1	5	2	1	-
EDUARDO AVAROA	36	8	16	11	1	14
SAJAMA	12	-	7	5	-	3
MADIDI	33	2	11	16	4	6
AGUARAGUE	12	7	2	3	-	2
COTAPATA	14	5	3	6	-	3
APOLOBAMBA	28	1	11	16	0	-
ESTACION BIOLOGICA DEL BENI	15		8	6	1	5
TOTAL	447	94	117	171	56	117

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Administración Unidad Central SERNAP y Direcciones de AP, 2016

Tabla 15. Cantidad por tipo de vehículo en el SERNAP

Tipo de vehículo	Cantidad
Camión	3
Bus	1
Camioneta	82
Cuadratrack	61
Jeep	8
Vagoneta	21
Tractor	1
Six track	1
Moto	274
Motoniveladora	1

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Administración Unidad Central SERNAP, 2016 (sin información actualizada por AP)

5.4 Servicios

Respecto a los servicios que el SERNAP ofrece se ha evaluado:

- Especialización sectorial
- Compromisos con los actores a través programas y proyectos
- Sistemas de control y seguimiento técnico ambiental



Figura 5. Capacidad de servicios

La especialización sectorial

El SERNAP tiene una alta capacidad y especialidad técnica sectorial en temas gestión de Áreas Protegidas la cual ha mejorado en los últimos años (figura 5). Entre los resultados relevantes alcanzados en el ámbito servicios están:

- ✓ Un plan de priorización para el incremento de la representatividad de las ecoregiones en el sistema nacional de AP aprobado por el SERNAP. La Prepuna fue identificada como una ecoregión ausente de la gestión de las áreas protegidas nacionales, en estos últimos años se logró consolidar la gestión del área protegida departamental “El Cardón” (Departamento de Tarija), que considera la Prepuna. Sin embargo, el grado de representatividad en esta ecoregión aún es baja.
- ✓ Se han elaborado planes de monitoreo en 17 áreas protegidas hasta el año 2015.
- ✓ Se ha elaborado y aprobado por el SERNAP la guía metodológica para el análisis de amenazas y vulnerabilidad en áreas protegidas.
- ✓ Se cuenta con la Guía Metodológica para la elaboración de Estatutos Internos de los Comités de Gestión de las Áreas Protegidas del SNAP. Este documento está aprobado con Resolución Administrativa – DE - N° 228/2012 de 28/12/2012. Contempla un Análisis y Diagnóstico de la participación social centrada en el Comité de Gestión.
- ✓ Se cuenta con un documento “Áreas Protegidas Subnacionales de Bolivia. Situación Actual 2012”, que aborda en forma sintética un diagnóstico para viabilizar la aplicación de la Gestión Compartida. Destaca la existencia de limitaciones para coordinar y articularse con las organizaciones sociales involucradas en la gestión, y la necesidad de desarrollar un marco conceptual reglamentario sobre la Gestión Compartida.
- ✓ Durante la gestión 2014 se han implementado cuatro acciones de conservación de especies amenazadas como ser: Gato Andino (*Leopardus jacobitus*) y Flamenco Andino (*Phoenicopterus andinus*) en el área protegida REA; Condor Andino (*Vultur gryphus*) y Oso Jucumari (*Tremarctos ornatus*) en el área protegida Apolobamba; y Tortuga (*Podocnemis expansa* y *Podocnemis unifilis*) en el área protegida Noel Kempff Mercado.

Compromiso con los actores a través de programas y proyectos

Se han realizado diversos proyectos de aprovechamiento sostenible de los recursos de la biodiversidad, proyectos productivos y de turismo en las distintas AP, los cuales han contado con el apoyo de instituciones financieras como el banco Alemán de desarrollo, Unión Europea, PNUD y otros.

Los proyectos tuvieron la finalidad de contribuir a la generación de ingresos adicionales a las poblaciones locales que habitan dentro de las AP y en su zona de influencia, entre los que se puede indicar:

- ✓ Proyectos de manejo de vicuña y producción de café orgánico en ANMI Apolobamba
- ✓ Proyectos de manejo de vicuñas, turismo, eco albergue Tomarapi en PN Sajama
- ✓ Proyectos de apicultura y producción agroforestal (café y cítricos) en Cotapata
- ✓ Proyectos de café, cacao, incienso, paiche, albergue Chalalán, Caquiahuara en PN y ANMI Madidi
- ✓ Proyecto apícola en PN ANMI Serranía del Iñao
- ✓ Proyectos apícola, de Jatata y café ecológico RB TCO Pílon Lajas
- ✓ Proyectos apícola y manejo porcino en la RNFF Tariquí
- ✓ Proyectos de castaña, goma y paiche en la RNVSA Manuripi

- ✓ Proyectos de cría y producción de pez nativo tambaqui y producción lechera en PN ANMI Amboró
- ✓ Proyectos de Manejo de Peni, cueros de taitetú en PN ANMI KAA-IYA
- ✓ Centro de interpretación en PN Torotoro
- ✓ Proyecto de turismo en la REA
- ✓ Proyecto de cacao criollo y manejo de Lagarto en el TIPNIS

Sistema de control y seguimiento técnico ambiental

El monitoreo ambiental se realiza en el marco de los Programas de Monitoreo que ejecutan las áreas protegidas. Las variables que se monitorean están en función de las características de cada AP, siendo las más frecuentes: flora, fauna, caudales de agua, turismo, actividades antrópicas, focos de calor, deforestación entre otras variables. Catorce áreas Protegidas cuentan con Programas de Monitoreo: Apolobamba, Madidi, Pílon Lajas, REA, Iñaño, Torotoro, Cotapata, Sama, Tariquia, Kaa Iya, San Matías, Amboró, Manuripi y TIPNIS

El Sistema de Monitoreo integral aún está en etapa de mejora y consolidación. En el 2015, se inició un proceso de implementación del **Sistema de Monitoreo Integral**, con el apoyo de la Unión Europea, el cual alcanzó los siguientes resultados (Tabla 16):

Tabla 16. Resultados alcanzados por actividades de monitoreo en áreas protegidas - 2015

No	ACTIVIDADES REALIZADAS	RESULTADO LOGRADO
1	Seguimiento de los Programas de Monitoreo Integral.	Seguimiento a 7 Programas de Monitoreo (Madidi, Pílon, Apolobamba, Torotoro, Manuripi, Cotapata, REA).
2	Seguimiento a programas de monitoreo de Turismo.	Seguimiento a 4 Programas de monitoreo de Turismo en áreas protegidas (Cotapata, Sajama, Madidi y Pílon Lajas).
3	Implementación del Observatorio Digital de Áreas Protegidas.	Se ha implementado el Observatorio de Áreas Protegidas en 4 áreas protegidas de manera piloto (Madidi, Pílon Lajas, Cotapata y Apolobamba). También se ha implementado de manera piloto el BOPA en la Dirección de Monitoreo Ambiental.
4	Generación y actualización de la base de datos ambiental.	Se ha actualizado la información sobre la biodiversidad de las áreas protegidas, misma que está siendo incorporado al Observatorio Digital de Áreas Protegidas.
5	Elaboración de reportes en temas específicos y priorizados.	Se han realizado 2 reportes específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Reporte sobre las 3 especies de flamencos en la REA (censo población, extracción de huevos y anillado). • Registro, identificación y planteamiento de acciones para la conservación de especies amenazadas en áreas protegidas.
6	Seguimiento e implementación del Plan de trabajo de monitoreo entre WCS y SERNAP.	Se ha venido implementando el Plan de trabajo de Monitoreo entre WCS-SERNAP, en coordinación con las 3 áreas protegidas involucradas (Madidi, Apolobamba, Pílon Lajas).
7	Seguimiento a los planes de trabajo del contexto internacional (Reservas de la Biosfera – UNESCO, Patrimonio Natural Mundial – UNESCO, Visión Amazónica – REDPARQUES)	Se ha generado un Plan de Trabajo con REDPARQUES en el marco de la identificación de prioridades de conservación en el BIOMA AMAZONICO
8	Establecimiento de una línea base sobre funciones ecosistémicas.	Se ha iniciado un estudio sobre la conceptualización de funciones ecosistémicas para las áreas protegidas con financiamiento de la Cooperación Danesa.

No	ACTIVIDADES REALIZADAS	RESULTADO LOGRADO
9	Apoyo a la DGBAP en el monitoreo de fauna antes y después del paso del DAKAR, por instrucción del Ministro	Informe realizado por la DGBAP.
10	Participación y coordinación del censo simultáneo internacional de Flamencos Alto Andinos en la REA y en SAMA	Informe conjunto con BIOTA del censo de flamencos en todo Bolivia
11	Capacitación, coordinación y participación del Censo de Vicuñas en la REA	Informe elaborado por la Dirección de la REA

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Unidad Central SERNAP, 2016

En el informe de la gestión 2015 el SERNAP reporta los siguientes temas de investigación desarrollados:

- ✓ Estudios con mamíferos menores en el Parque Nacional y Territorio Indígena Isiboro Sécore.
- ✓ Evaluación del potencial del Asaí en las cinco comunidades, Reserva Nacional Amazónica del Manuripi.
- ✓ Se han realizado las primeras reuniones de acercamiento con el Área de Botánica del Museo de Historia Natural Noel Kempff Mercado para trabajar en temas de investigación en el Parque Nacional Noel Kempff Mercado.
- ✓ Estimación del valor económico de los servicios ambiental que brinda el Parque Nacional Carrasco, a las comunidades colindantes al AP.
- ✓ Investigación sobre la conservación de la biodiversidad en el proceso de cambio del Estado Plurinacional de Bolivia. Área Natural de Manejo Integrado Apolobamba.
- ✓ Estudio de identificación de especies de roedores en bosques andinos, con énfasis en ratones y marsupiales. Parque Nacional Torotoro.
- ✓ Evaluación de los efectos de los pisos ecológicos y topografía sobre la regeneración natural de pino de monte (*Podocarpus parlatorei*) dentro el ANMI EL PALMAR.
- ✓ Plan de conservación de dos especies nativas en peligro de extinción (*Ara rubrogenys*, *Parajubeae torrallyi*) en el ANMI EL PALMAR.
- ✓ Estudio de Poblaciones de Cóndor Andino (trabajo de tesis). Reserva Nacional de Flora y Fauna Tariquía.
- ✓ Estudio de ajuste a la zonificación del Área Protegida Ñao en los Municipios de Monteagudo
- ✓ Permeabilidad de la matriz para el flujo genético entre bosques altoandinos amenazados de *Polylepis*. Parque Nacional Tunari.

Entre otras actividades el SERNAP ha realizado la revisión de Instrumentos de Regulación de Alcance Particular (IRAP), relacionadas con los sectores transporte, caminos, apoyo a la producción, agropecuario, recursos hídricos, saneamiento básico, electrificación, energía, urbanismo, infraestructura, educación, turismo, hidrocarburos, minería y telecomunicación.

Adicionalmente, las 22 AP cuentan con planes de protección y vigilancia con resolución administrativa, sin embargo aún queda pendiente que tengan sistemas de seguimiento y evaluación de estos planes.

5.5 Recursos Financieros

La evaluación de la capacidad de manejo del SERNAP de sus recursos financieros fue evaluada a partir de 4 criterios (Figura 6):

- Contabilidad
- Manejo de información financiera
- Control financiero/inventarios
- Manejo de presupuesto



Figura 6. Capacidad de manejo de recursos financieros

Contabilidad

En el área de contabilidad, para administrar los fondos de los programas/proyectos, existen estructuras programáticas que permiten diferenciar los recursos por fuente de financiamiento. Sin embargo, para tener un control riguroso a nivel de AP se complica el trabajo, la información no puede ser fácilmente generada. Si bien la ejecución presupuestaria es monitoreada regularmente, se tienen problemas para contrastar paralelamente con la planificación. Esto genera inconvenientes con el personal de otras direcciones que demandan de administración informes de ejecución presupuestaria específica y oportuna, cosa que todavía no se está logrando.

Manejo de información financiera

Para reporte financiero, el SERNAP maneja el Sistema Sigma. Para emisión de reportes, ejecución presupuestaria y registro de ingresos que percibe el SERNAP, utilizan el Sistema SIGEP, que fue reemplazado por el sistema SICOSEB. El SIGEP, tiene limitaciones al no permitir obtener reportes financieros inmediatos, información detallada por rubros, partidas de gasto o fuentes de financiamiento por área protegida. Emite reportes globales del SERNAP. Mientras que el sistema SICOSEB, permitía hacer reportes y registros presupuestarios y financieros por área protegida. Para lograr mayor eficiencia del manejo de información financiera y de los controles financieros, el SERNAP requiere contar con un sistema SIGEP mejorado. Una alternativa es volver a utilizar el SICOSEB como sistema auxiliar del SIGEP, con módulos complementarios, además que los directores de las AP ya están familiarizados con este sistema.

Control financiero

Respecto a controles financieros, se llevan a cabo auditorías anuales e incluyen revisiones de la gestión. Las recomendaciones formuladas en las auditorías son implementadas. Los reportes financieros son oportunos e incluyen un balance general. Todas las transacciones financieras se registran con la documentación pertinente. La información financiera está fácilmente disponible desde la gestión 2014 hacia adelante, para años anteriores no se tiene información procesada ni sistematizada. Los informes financieros son revisados por las instancias correspondientes. En resumen, se puede decir que existe un cumplimiento estricto de la normativa y manejo de recursos financieros. Existe control a los activos fijos y procesos de adquisición en Unidad Central, sin embargo, en AP el control presenta debilidades.

Respecto a los controles de inventarios, se tiene el sistema V-SIAF. El SERNAP está obligado a registrar todos sus inventarios en este sistema. El sistema solo se maneja en la administración central, no en las AP. Las AP hacen un inventario de existencias de forma manual y los registran en planilla Excel. Es a partir de esta situación que surgen problemas de falta de control de activos. No existe un inventario de activos fijos completo disponible por la Unidad Central. Además, la Unidad Central no dispone de reportes de montos de dinero de adquisición de activos, de fechas de compras, o si los activos son donaciones. Si bien existen procesos y normativa para la adquisición de bienes (D.S. 181), éstos no son claros y no se adecuan a la realidad local donde se encuentran las AP. Muchos activos no están registrados y menos aún se conoce el estado actual de los mismos.

Otro de los problemas que se tiene en el SERNAP, es el control y el registro de activos que provienen de donaciones. Los procedimientos para donaciones establecidos en el D.S. 181, son burocráticos y complejos. Esto hace que las donaciones se manejen sin un control adecuado, porque no pueden ser incorporados al inventario debido a las exigencias de la norma. La solución a todos los problemas actuales en el SERNAP con relación a activos fijos es realizar un revaluó técnico de activos fijos y re-inventariación de activos fijos y automotores, de manera que el SERNAP pueda deshacerse de chatarras e incorporar donaciones o transferencias. El SERNAP tiene un reglamento interno de bienes y servicios que debe ser actualizado.

Manejo de Presupuesto

Desde el año 2015, el presupuesto es parte del proceso de implementación del plan operativo anual. Desde el 2016 el presupuesto está siendo contrastado con la planificación. Para la elaboración del POA, primero se elabora la parte técnica y luego la financiera, entonces no se sabe si se asignaran los recursos a lo planificado. Cada año se emiten directrices de formulación de POA y presupuesto, la administración central establece el maco para que se desarrolle POA y presupuesto en el marco del PDES. Existe definición clara de cómo se debe hacer el POA y a donde debe dirigirse pero no se tiene una metodología estandarizada para su elaboración. Se elaboran informes mensuales de ejecución, que son un requisito que se debe cumplir ante la MAE. Sin embargo, la evaluación de la ejecución se realiza a requerimiento de las autoridades, no es mensual. Para controlar la ejecución física, se ha desarrollado recientemente un sistema que permita ligar ejecución de gasto con ejecución física. Este sistema está en etapa de pruebas piloto para su validación.

Para administrar los fondos de proyectos/programas se maneja una estructura por categoría programática, que identifica plenamente cada fuente y objeto de gasto. En la Tabla 17, se presenta la estructura programática para tres gestiones¹. En todas las gestiones analizadas, más del 30% del presupuesto es destinado a cubrir servicios personales. Alrededor de un 30% es utilizado para cubrir servicios no personales (Servicios Básicos, alquileres, Servicios Profesionales y Comerciales, etc.), y otros 30% destinados a materiales, suministros y activos reales.

Tabla 17. Relación de la ejecución presupuestaria por partida programáticas para las gestiones 2012, 2015 y 2016

PARTIDA PROGRAMATICA	MONTO EN BOLIVIANOS POA 2012	%	MONTO EN BOLIVIANOS POA 2015	%	MONTO EN BOLIVIANOS - POA 2016	%
Servicios personales	17,485,339	36	37,423,109	57	26,616,726	44
Servicios no personales	14,551,672	30	17,463,367	27	17,106,305	29
Materiales y suministros	8,556,815	18	6,877,183	10	10,196,594	17
Activos reales	6,077,968	13	3,986,467	6	4,146,138	7
Impuestos, regalías y tasas	1,652,279	3			1,757,742	3
Otros	1,500	0			1,500	0
Total presupuesto por operaciones	48,325,574		65,750,126		59,825,005*	

Fuente: Información proporcionada por la Dirección Administrativa del SERNAP, 2016. * Valor que corresponde al POA preliminar para la gestión 2016.

Conocer la trayectoria del manejo financiero de la institución, puede brindar insumos clave para la planificación estratégica. En este sentido, a continuación, se hace un análisis de los recursos financieros entre 2009 y 2016.

Ejecución Financiera entre las Gestiones 2009-2016

En los últimos ocho años, el SERNAP ha mostrado un nivel de ejecución presupuestaria bueno, con porcentajes que oscilan entre el 71% (2010) al 96% (2012). Los datos de la ejecución presupuestaria que se presentan para la gestión 2016 son al mes de agosto (Tabla 18).

¹Gestiones presentadas de acuerdo a datos proporcionados por Dirección de Planificación del SERNAP-2016.

Tabla 18. Ejecución presupuestaria del SERNAP para las gestiones 2009 al 2016 (Expresado en Bolivianos)

Gestión	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Presupuesto Programado	49,595,981	54,835,372	62,406,570	59,257,224	62,113,759	63,340,591	72,865,412	69,662,385*
Presupuesto Ejecutado	40,902,320	38,734,473	53,462,787	56,690,417	58,312,874	59,144,062	60,041,590	32,159,888
Porcentaje de ejecución (%)	82	71	86	96	94	93	82	46

Fuente: Datos proporcionados por Dirección Administrativa y Dirección de Planificación del SERNAP, 2016; Rendición Pública de Cuentas 2015; SIGEP 2016 - Ministerio de Medio ambiente y Agua; Informe de Gestión 2015-SERNAP. * Presupuesto programado y aprobado para la gestión 2016.

En la Figura 7, se presenta la trayectoria del presupuesto programado y ejecutado entre las gestiones 2009 y 2016 para el SERNAP, destacándose un paulatino incremento a partir del año 2013. En general el presupuesto del SERNAP, no sobrepasó los 73 millones de bolivianos por año. La caída para la gestión 2016, solamente muestra resultados hasta agosto del año de referencia. Sin embargo, se puede decir que la ejecución es baja.

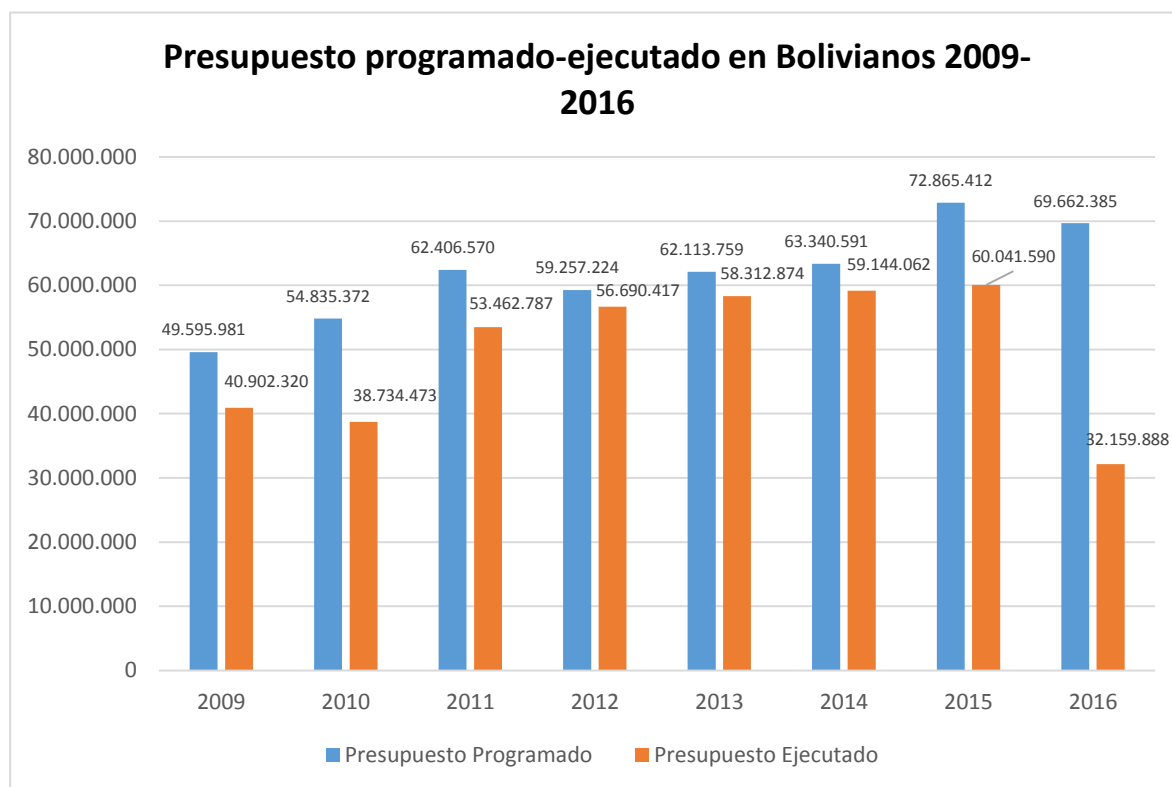


Figura 7. Relación del presupuesto programado y ejecutado para el SERNAP (Expresado en bolivianos 2009-2016)

Enfocándose en la ejecución presupuestaria de gastos para la gestión 2016, en la Tabla 19 y en la Figura 8, se pueden diferenciar las fuentes de financiamiento, los montos aportados para la gestión y los niveles de ejecución a la fecha realizados. Se tienen ocho fuentes de financiamiento, siendo DINAMARCA la única fuente externa. Hasta el mes de agosto de 2016, habría un porcentaje de ejecución del 46%. Dos de las fuentes de financiamiento todavía no han sido ejecutadas. Regalías Caraparí, Dinamarca y SISCO (turismo y castaña), son fondos con mayor ejecución a la fecha.

Tabla 19. Estado de la ejecución presupuestaria de gastos gestión 2016 por fuente de financiamiento (bolivianos)

Financiador	Presupuesto Gestión 2016 (Expresado en bolivianos)	
	Programado	Ejecutado
TESORO GENERAL DE LA NACIÓN (TGN)	14,294,135	8,552,368
TGN -PACSBIO	20,961,852	13,866,636
SERNAP: CARAPARI (Regalías)	1,041,712	219,656
SERNAP: VILLA MONTES (Regalías)	1,000,000	0
TGN- MUSEO KUSAÑA QUETENA GRANDE	700,000	0
SISCO (TURISMO Y CASTAÑA)	15,823,864	3,891,073
FUNDESAP	4,735,491	1,881,749
DINAMARCA	11,105,331	3,748,406
Total Bs.	69,662,385	32,159,888
Porcentaje de ejecución	46%	

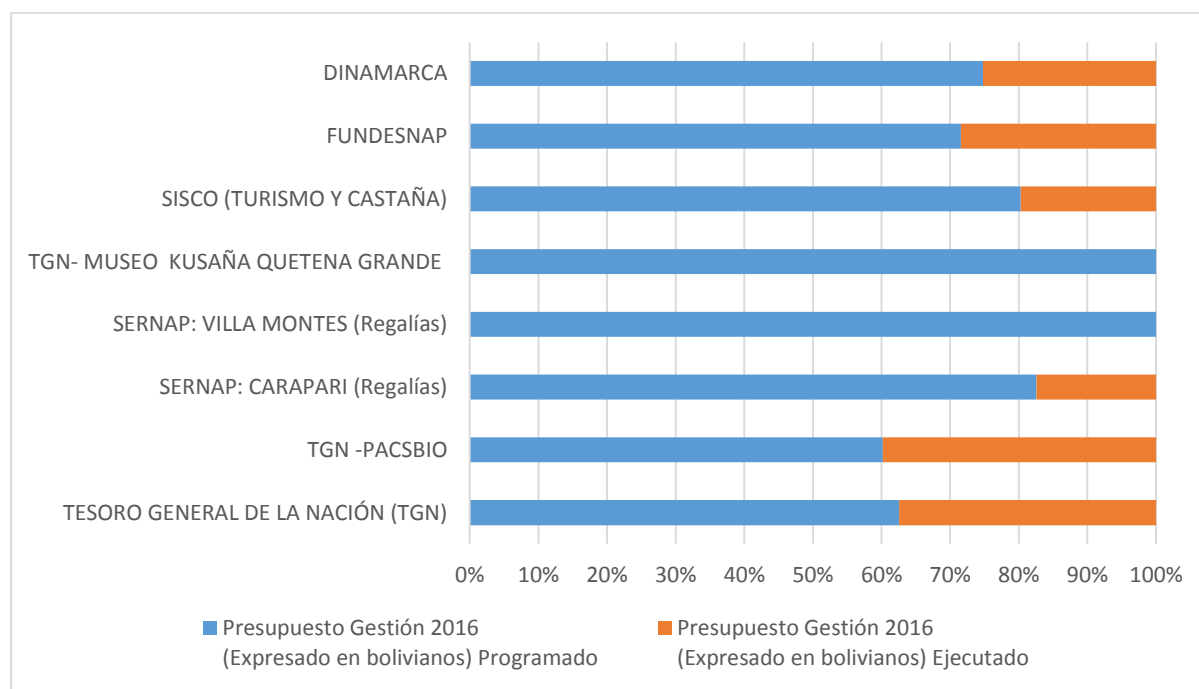


Figura 8. Representación del porcentaje de ejecución presupuestaria para la gestión 2016 por fuente de financiamiento

5.6 Sostenibilidad Institucional

Para conocer sobre la capacidad institucional actual del SERNAP en torno a la sostenibilidad, se ha tomado en cuenta las siguientes variables:

- Sostenibilidad financiera
- Sostenibilidad de programas/proyectos

- Sostenibilidad organizacional

La Figura 9, indica que en general el ámbito de sostenibilidad debe mejorarse. La sostenibilidad financiera de la institución es el ámbito que requiere mayor atención.



Figura 9. Capacidad de sostenibilidad institucional

Sostenibilidad financiera

Existen métodos y criterios para evaluar la estabilidad financiera de una institución, y una de ellos es a través de la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Una de estas herramientas es la presentada por León (2001), que plantea cuatro Pilares de la Estabilidad Financiera de una institución que son: 1. Planificación estratégica y financiera 2. Diversificación de fuentes de ingresos 3. Buen sistema de administración y finanzas 4. Generación de ingresos propios.

La diversificación de ingresos no sólo es importante en términos de generación de ingresos propios, sino del número de fuentes de ingresos de donde proviene el financiamiento principal de una institución. Mayor cantidad de donantes de una institución, no significa mayor estabilidad, ya que si un gran porcentaje del presupuesto depende de uno sólo de ellos, la institución seguirá siendo muy vulnerable. Por lo menos el 60% del presupuesto total de una institución debe provenir de cinco fuentes diferentes. Las fuentes de ingreso involucran individuos, empresas, fundaciones, organismos internacionales y el gobierno, entre otras.

Siguiendo estos criterios, y el comportamiento en cuanto a la diversificación de los fondos del SERNAP entre las gestiones 2011 al 2016, los datos de la Tabla 20, nos indican que en general más del 40% del presupuesto aprobado para la institución provinieron de una sola fuente de financiamiento. Hasta la gestión 2014, estos fondos correspondían a la cooperación externa, mientras que las gestiones 2015 y 2016, provienen del TGN. Entre las

gestiones 2011 y 2014, el SERNAP contaba con fondos provenientes de TGN, ingresos propios, y con el apoyo de al menos tres financiadores externos. Las gestiones 2015 y 2016, la Cooperación Danesa, se constituía en la única fuente externa de donación (Figura 10). Por lo tanto, si bien durante las gestiones 2011 al 2014, el SERNAP mantenía una dependencia financiera concentrada en una sola fuente (donación externa), al menos mantenía una carpeta de financiadores más diversificada. Para estas gestiones el apoyo de la cooperación internacional llegó a representar más de 50% de los fondos manejados por el SERNAP. El aporte de fondos TGN apenas sobrepasó el 17% del total de fondos programados para el SERNAP. Mientras que para las gestiones 2015 y 2016, esta dependencia financiera pasó a ser liderada por recursos provenientes de TGN (más del 55% del presupuesto total). Otros recursos externos como de cooperación internacional, disminuyeron notablemente.

En cuanto al aporte de lo que son Ingresos propios por SISCO, hubo un crecimiento interesante durante los seis años, aunque no superó el 23% del presupuesto total. Algo similar ocurre con los ingresos propios FUNDESAP, cuyo aporte al SERNAP alcanza el 8%. Estas dos fuentes de ingresos son importantes para la institución, porque son ingresos estables nacionales. Estos dos recursos componen alrededor del 30% del presupuesto total, y por lo tanto tendrían que potenciarse, más aun considerando el escaso apoyo actual de la cooperación externa.

Como dato adicional se observa que los montos totales de fondos manejados por la institución a lo largo de las seis gestiones analizadas no manifestaron diferencias significativas, con tendencia a caída a partir del año 2016.

Tabla 20. Comportamiento de presupuesto manejado por el SERNAP para las gestiones 2011 al 2016 por fuente de financiamiento

FINANCIADOR	PRESUPUESTO EXPRESADO EN BOLIVIANOS (BS.)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TESORO GENERAL DE LA NACIÓN (TGN)	4.577.854	4.792.410	8.395.885	11.029.038	44.679.143	37.997.699
PORCENTAJE %	7	8	14	17	61	55
INGRESOS PROPIOS SISCO (TURISMO Y CASTAÑA)	10.397.106	13.697.840	11.335.906	13.040.078	16.960.191	15.823.864
PORCENTAJE %	17	23	18	21	23	23
INGRESOS PROPIOS FUNDESAP	4.757.794	4.505.580	4.560.306	4.792.909	4.735.491	4.735.491
PORCENTAJE %	8	8	7	8	6	7
UNION EUROPEA	2.302.075	142.053	28.893.319	33.380.132		
PORCENTAJE %	4	0.2	47	53		
KFW	6.474.419	7.857.943	2.895.056			
PORCENTAJE %	10	13	5			
DINAMARCA	1.869.433	520.753		687.750	6.490.587	11.105.331
PORCENTAJE %	3	1		1	9	16
HOLANDA	1.005.644					
PORCENTAJE %	2					
FONDO CANASTA (HOLANDA - DINAMARCA)	26.249.480	22.516.235	6.033.287	410.684		
PORCENTAJE %	42	38	10	1		
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO	4.772.765	5.174.411				
PORCENTAJE %	8	9				
APOYO A LA PRODUCCIÓN SINGANI COTAPATA		49.999				
PORCENTAJE %		0.1				
TOTAL BS.	62.406.570	59.257.224	62.113.759	63.340.591	72.865.412	69.662.385

Fuente: Datos proporcionados por Dirección Administrativa y Dirección de Planificación del SERNAP, 2016; Rendición Pública de Cuentas 2015; SIGEP 2016 - Ministerio de Medio ambiente y Agua; Informe de Gestión 2015-SERNAP.

a) Apoyo de la cooperación Internacional

En la Figura 10, se visualiza el apoyo financiero al SERNAP por la cooperación internacional y otros fondos externos durante las últimas seis gestiones. Dinamarca, Unión Europea y Holanda, fueron los cooperantes que durante más años y con mayor cantidad de fondos apoyaron al SERNAP. La Unión Europea apoyó durante cuatro gestiones con alrededor de 65 millones de bolivianos. Para la gestión 2016, se cuenta solamente con el apoyo de la cooperación Danesa.

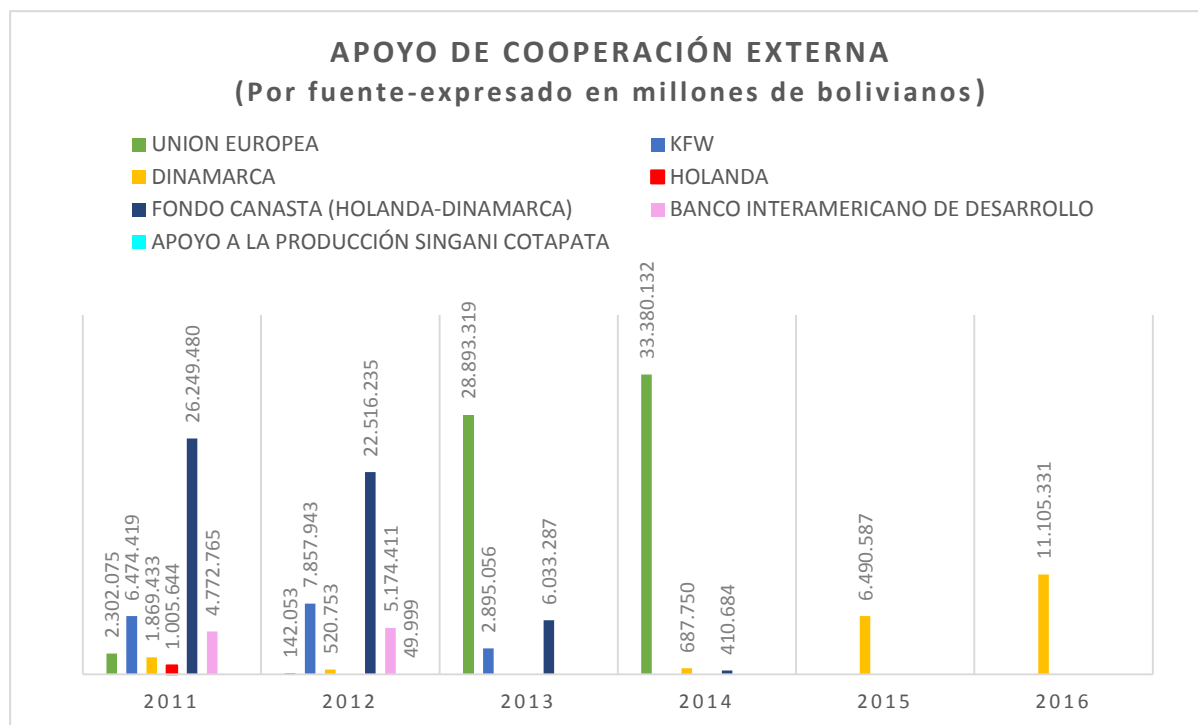


Figura 10. Trayectoria de apoyo financiero al SERNAP de la cooperación internacional y otros fondos externos Gestiones 2011 al 2016

Otros proyectos importantes en cuanto al desarrollo económico social sostenible son los que desde el año 2014 se desarrollan con el Programa de Naciones Unidas (PNUD), éstas se encuentran en las áreas protegidas de la ecoregión del Chaco, donde se han implementado 24 proyectos destinados a la conservación de la biodiversidad, deterioro de tierras y cambio climático.

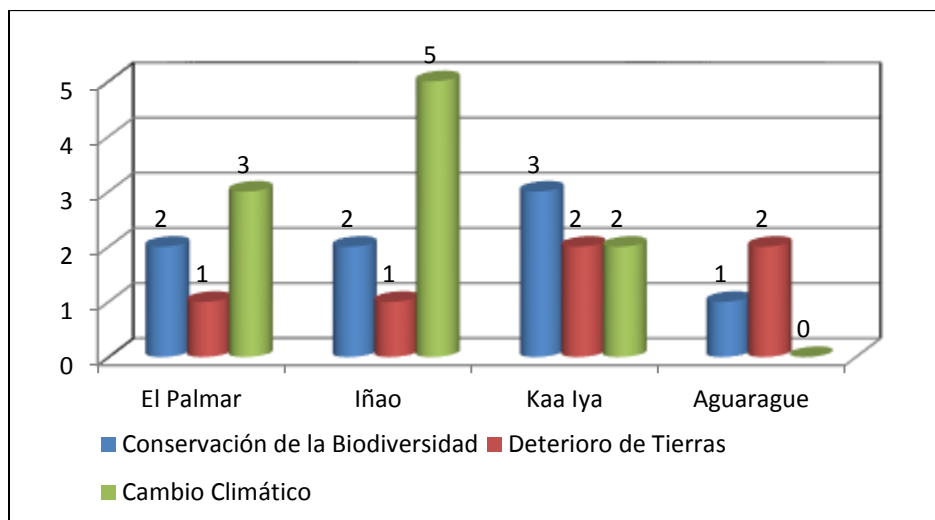


Figura 11. Número de Proyectos Financiados por el PNUD por Temática (Informe Técnico POA 2014)

b) Aporte nacional

Desde la óptica de la sostenibilidad, interesa hacer un desglose de los aportes con las fuentes nacionales a lo largo de la historia del SERNAP. Puede observarse que las fuentes nacionales han visto un incremento prominente a partir del 2014 (Figura 12).

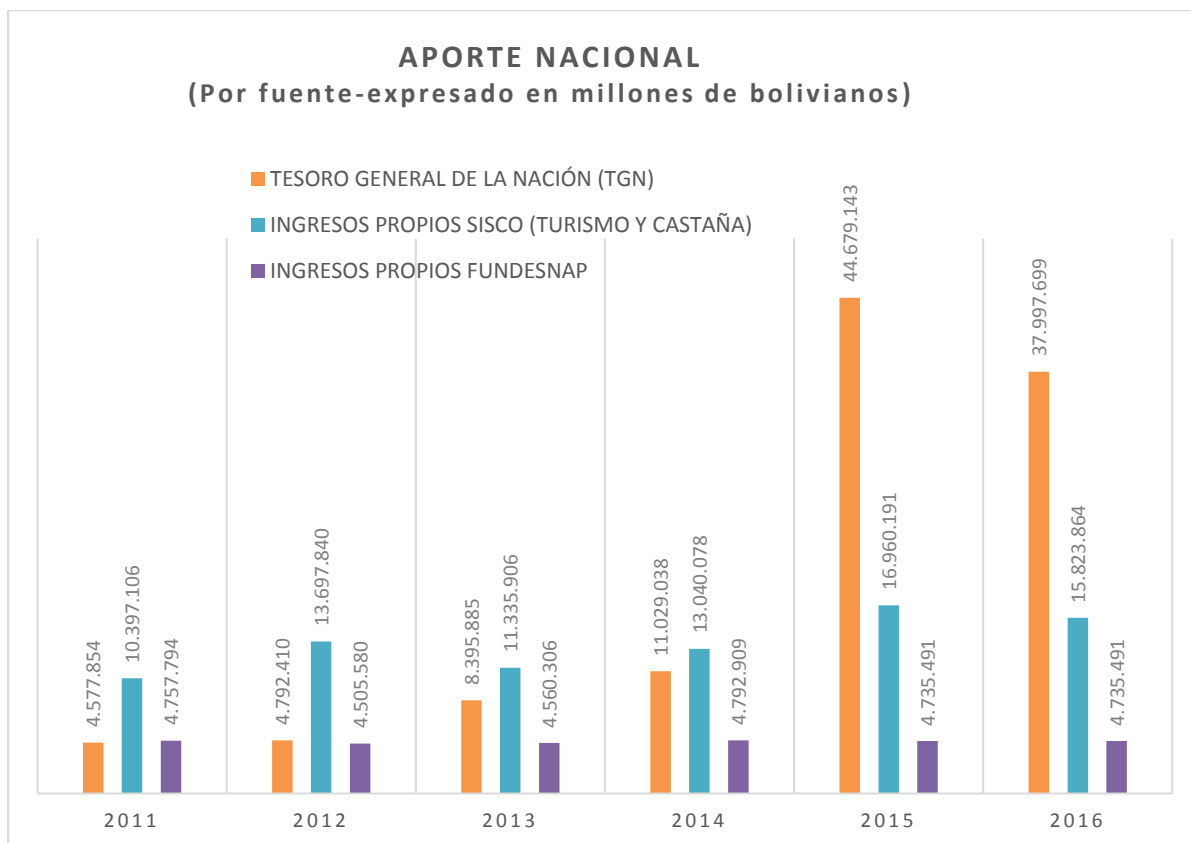


Figura 12. Trayectoria del aporte al SERNAP por ingresos propios para gestiones 2011 al 2016

c) Ingresos por SISCO-Turismo

En los últimos años la actividad turística se ha constituido en un mecanismo de generación de recursos financieros para las comunidades y para las Áreas Protegidas, esto a través de la implementación del Sistema de Cobros (SISCO). La Figura 13, muestra el beneficio económico del turismo en Áreas Protegidas que cuentan con SISCO legalmente establecido.

El Área Protegida con mayor flujo de turistas y por lo tanto con los mayores niveles de recaudación anual es la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa, seguida del Parque Nacional Torotoro y del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Madidi. Los ingresos por turismo de Eduardo Avaroa, son suficientes para lograr su auto-sostenibilidad financiera, cubriendo actualmente el 95% de sus requerimientos financieros. Las Áreas Protegidas de Sajama y Pílón Lajas todavía mantienen bajos niveles de visitantes y están en crecimiento.



Figura 13. Ingresos obtenidos por SISCO al 2015 (Informe POA 2015)

Parámetros para la gestión de recursos del SNAP (propuesta PEI 2009 – 2013):

- ✓ Reducción de la dependencia financiera y técnica de la cooperación externa a través del incremento de los aportes y capacidades nacionales de financiamiento.
- ✓ Integración de aportes internos nacionales y externos (cooperación bi – y multilateral) en un esquema único de gestión. Esto significa:
 - a) El alineamiento de las partes en el marco de las políticas nacionales para las AP;
 - b) La armonización de los procesos administrativos en el marco de las normas y procedimientos nacionales;
 - c) Complementariedad y concurrencia de los diferentes aportes;
 - d) Diversificación de las fuentes de los aportes

Una estrategia para lograr la sostenibilidad financiera es cubrir primeramente los gastos operativos (personal de las AP y de la Unidad Central) con recursos propios (TGN, ingresos propios y otros). Sobre este punto, está en juego el apoyo a la gestión soberana del SNAP. Adicionalmente, es necesario contemplar la posibilidad de conseguir recursos de otras fuentes de cooperación y concurrencia de fondos de otras entidades del estado para las inversiones (fondos fiduciarios, fondos canasta, recursos externos, programas y proyectos nacionales, etc.).

Con relación a la sostenibilidad financiera, el SERNAP tiene algunos avances. En los cinco años de implementación del PEI 2012-2016, el Reglamento del SISCO constituye la base para la elaboración de respaldos jurídicos para la generación de ingresos propios en las AP. El año 2012 se logró un incremento del 16.94% de ingresos propios con

el SISCO de la REA en relación a la gestión 2011. En las gestiones 2012 y 2014 se tuvieron resoluciones administrativas para diferentes AP, como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 21. Resoluciones administrativas para procedimientos vinculados a la implementación de SISCO

Número Resolución Administrativa	Referencia/Resumen
160/2012	SISCO Pílon Lajas
194/2012	SISCO Cotapata
159/2012	SISCO Torotoro.
016/2014	Aprobar el Reglamento de Operaciones Turísticas Especificas de la RNFF Tariquía
023/2014	Aprobar Manual de Procedimientos de pasajes y viáticos
063/2014	Aprobación POAis
069/2014	Aprueba utilización Fondo de Emergencia de la REA
116/2014	El Estatuto Interno de Comité de Gestión PN Sajama
075/2014	Aprobación del Comité de Gestión APOLOBAMBA
128/2014	El SISCO por turismo de Sajama
122/2014	El SISCO de pesca y turismo TIPNIS

Durante la gestión 2015 se aprobó las propuestas o actualizaciones de ROTE (Reglamento de Operación Turística Especifico) en las Áreas Protegidas Cotapata, Sajama y Sama, informe de revisión del ROTE de El Palmar, y actualización del ROTE del Madidi. En el marco de la gestión compartida, el SERNAP ha ejecutado el proyecto de inversión pública “Construcción cancha deportiva de césped sintético Quetena Chico – RNFA Eduardo Avaroa”.

La Tabla 22 y los gráficos siguientes muestran el beneficio económico del turismo en Áreas Protegidas que cuentan con SISCO legalmente establecido.

Tabla 22. Relación de los beneficios económicos del SISCO por turismo en Áreas Protegidas (2015)

ÁREA PROTEGIDA	INGRESO DE TURISTAS (Personas)	INGRESO ECONÓMICO (Bs.)
Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa	111.086	17.465.540
Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Madidi	7.000	495.900
Parque Nacional Sajama	519	105.010
Reserva de la Biosfera Tierra Comunitaria de Origen Pílon Lajas	298	30.480
Parque Nacional Torotoro	20.340	245.610
TOTAL	139.243	18.342.540

Fuente: Informes SERNAP, 2016.

Otra estrategia importante de sostenibilidad financiera son los fondos fiduciarios que tiene el SERNAP. Estos le han permitido financiar aproximadamente un 8% de cada gestión desde el 2011 a la fecha. De acuerdo a los resultados de la Tabla 23, se puede observar que el FUNDESNAP ha estado cumpliendo de manera regular su compromiso financiero con el SERNAP.

Tabla 23. Aporte financiero a la sostenibilidad del SERNAP por SISCO y Fondos Fiduciarios

INANCIADOR	PRESUPUESTO EXPRESADO EN BOLIVIANOS (BS.)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS PROPIOS SISCO (TURISMO Y CASTAÑA)	10.397.106	13.697.840	11.335.906	13.040.078	16.960.191	15.823.864
%	17	23	18	21	23	23
INGRESOS PROPIOS FUNDESNAP	4.757.794	4.505.580	4.560.306	4.792.909	4.735.491	4.735.491

	%	8	8	7	8	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Informes SERNAP, 2016.

Se puede indicar que los fondos fiduciarios son una buena estrategia financiera para apuntar a la sostenibilidad del SERNAP. Es por ello que se esperaría que a futuro pueda ampliarse la provisión de fondos fiduciarios para darle al SERNAP mayores oportunidades de sostenibilidad financiera (SERNAP 2010). Actualmente el SERNAP podría estar beneficiándose de los rendimientos de cuatro fondos fiduciarios (Tabla 24). Sin embargo, actualmente solamente percibe los beneficios del fondo proveniente del “Acuerdo Especial de Cambio de Deuda por Naturaleza”.

El SERNAP tiene la necesidad de diversificación de sus ingresos y otra opción sería pensar en ingresos por pago por las funciones ambientales que benefician a actividades de desarrollo económico, compensación por impactos de proyectos de desarrollo y promover la concurrencia de fondos de otros actores como gobiernos municipales o gobernaciones.

Tabla 24. Fondos fiduciarios de disponibilidad actual o potencial para beneficio económico del SERNAP

FONDO	OBJETIVO Y PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO FIDUCIARIO DEL SNAP	BENEFICIARIO	DESTINO DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO FIDUCIARIO
<p>“Acuerdo Especial de Cambio de Deuda por Naturaleza”</p>	<p>En fecha 14 de febrero de 1997, los Gobiernos de Bolivia y Alemania, suscriben un “Acuerdo Especial de Cambio de Deuda por Naturaleza”. Mediante D.S. N° 26721 del 30 de julio de 2002, se procede al cierre de la cuenta fiduciaria KFW – SERNAP en el Banco de Santa Cruz S.A. y al traspaso del total de los recursos depositados en la misma a la Cuenta Especial, que apertura para el efecto el Servicio Nacional de Áreas Protegidas – SERNAP, institución estatal que posteriormente transferirá dichos recursos a la Cuenta Fiduciaria aperturada por la Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (FUNDESNA), de conformidad a lo dispuesto en el acuerdo Modificatorio del 20 de mayo de 2002.</p> <p>Monto del fondo DM 7 millones.</p>	<p>El Gobierno de Bolivia destinará el equivalente a DM 7 millones, en beneficio inicial de FONAMA, posteriormente del SERNAP, y finalmente de FUNDESNA, para el financiamiento de gastos corrientes y otros costos que se generen en el manejo de las áreas protegidas por definirse de manera conjunta entre los implicados.</p>	<p>Intereses y ganancias serán aplicados en la ejecución de los proyectos previstos en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.</p>
<p>“Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas”.</p>	<p>El Fondo procede del Préstamo CAF-2113, del contrato suscrito en fecha 6 de abril de 2002 entre la República de Bolivia y la Corporación Andina de Fomento, aprobado por Ley N° 2381 de 22 de mayo de 2002, por un monto total de \$us.- 1.000.000 (un millón 00/100 dólares estadounidenses).</p> <p>Mediante D.S. N° 0073 de 15 de abril de 2009, se autorizó al Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), es su calidad de Fideicomitente, proceder a constituir e instrumentar un fideicomiso a denominarse “Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas”, por un plazo de quince (15) años.</p> <p>El Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. – BDP S.A.M, Banco de Segundo Piso, es el Fiduciario y responsable de la administración del fondo.</p> <p>Monto de hasta \$us.- 45.000.000.- (cuarenta y cinco millones 00/100 de dólares estadounidenses).</p>	<p>La entidad beneficiaria de los rendimientos de este fondo fiduciario es el SERNAP, en su condición de responsable de la coordinación y gestión integral de las áreas protegidas.</p>	<p>Los rendimientos correspondientes a los recursos iniciales constituidos en el Fondo tienen por finalidad financiar gastos corrientes en beneficio únicamente de: i) Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado “Otuquis”; ii) Área Natural de Manejo Integrado “San Matías”; y iii) Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado “Kaa-lyá” del Gran Chaco.</p> <p>Los rendimientos de recursos provenientes de otras fuentes que sean depositados en el Fondo Fiduciario, serán destinados al SERNAP para cubrir gastos corrientes de las áreas protegidas del SNAP en general, o según las particularidades que establezca cada</p>

FONDO	OBJETIVO Y PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO FIDUCIARIO DEL SNAP	BENEFICIARIO	DESTINO DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO FIDUCIARIO
	<p>El Fondo fue establecido como parte de la estrategia ambiental y social del Proyecto “Corredor de Integración Vial Santa Cruz – Puerto Suárez” financiado por la Corporación Andina de Fomento, de conformidad con el Anexo B del Contrato de Préstamo CAF-2113.</p> <p>El “Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas”, contará con otras fuentes de financiamiento, que serán integrados a los recursos inicialmente constituidos hasta el límite autorizado, provenientes de financiadores locales o extranjeros.</p>		<p>financiado y de acuerdo a las necesidades, definidas por el SERNAP.</p> <p>En ningún caso el patrimonio constituido inicialmente en este “Fondo” y los que sean integrados posteriormente por otras fuentes, podrán ser utilizados por el SERNAP, debiendo utilizarse únicamente los rendimientos generados por el fideicomiso.</p>
Fondo fiduciario para el Parque Nacional Noel Kempff Mercado	<p>En el año 1997, la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN), conjuntamente The Nature Conservancy (TNC), diseñaron el Proyecto de Acción Climática (PAC-NK) el cual se implementaría conjuntamente con el entonces Ministerio de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Uno de los componentes de este proyecto estableció un fondo fiduciario para el PNNKM, que al año 2005 tenía un monto de 3.027.651 millones de dólares, el cual es administrado por TNC. Este proyecto y el manejo financiero del fondo fiduciario deben ser las principales fuentes de financiamiento de los programas que se implementan en el Parque.</p> <p>En el año 2012, las empresas inversionistas del PAC-NK (3 centrales eléctricas) renunciaron a los derechos y obligaciones establecidos en el Convenio, dejando el fondo fiduciario a disposición del Parque, con la condición de continuar la administración general de TNC y la administración de acciones técnicas a FAN.</p> <p>Actualmente, los fondos están en una cuenta administrada por TNC, quien según convenio actúa como administrador oficial del Fondo Fiduciario establecido con el proyecto PAC-NK.</p>	<p>Parque Nacional Noel Kempff Mercado.</p> <p>El proyecto PAC-NK fue la principal fuente de financiamiento de los programas del Parque durante 1995-2005, a través de financiamiento directo y de la constitución del Fondo Fiduciario, aportando 8.085.540 USD (68,73% de la ejecución total en la gestión del PNNKM) en dicho periodo.</p>	<p>El fondo fiduciario tiene 1,5 millones de dólares a la fecha actual, de acuerdo a información de la Dirección del Parque, corroborada por FAN. Sin embargo, no se obtuvo información sobre la trayectoria del fondo fiduciario para el período 2005 y 2014, ni otros detalles.</p> <p>El fondo fiduciario está paralizado, pero su reactivación es viable. Además este fondo fiduciario no tiene mayor condicionamiento, que la administración sea realizada por una instancia ajena al Sector Público.</p>

FONDO	OBJETIVO Y PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO FIDUCIARIO DEL SNAP	BENEFICIARIO	DESTINO DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO FIDUCIARIO
Fondo Fiduciario Madidi (mono Lucachi) (Es parte del Fondo FUNDESNAF)	<p>La descripción de una nueva especie de mono titi (<i>Callicebus aureipalatii</i>) en el río Hondo del Parque Nacional Madidi, conocida localmente como lucachi, permitió incrementar el valor biológico del área, a través de una subasta internacional para definir el nombre científico de la especie.</p> <p>Con la finalidad de contribuir a la sostenibilidad financiera de Madidi, en 2006 se llevó adelante una subasta internacional para definir el nombre científico de la especie. Mediante un convenio interinstitucional suscrito entre el SERNAP, FUNDESNAF y WCS, lo que permitió recaudar la suma de \$us.- 650.000,00 y establecer un fondo fiduciario para Madidi.</p>		Con los intereses que anualmente genera este fondo, el SERNAP ha contratado a guardaparques y fortalecido las labores de vigilancia del cuerpo de protección del área protegida.

Fuente: Decretos Supremos Gaceta Oficial de Bolivia y Plan de Manejo PNNKM

Sostenibilidad de programas y proyectos

Respecto a la **sostenibilidad de programas y proyectos**, estos son altamente dependientes del financiamiento externo. Una de las dificultades identificada es la alta rotación de los funcionarios encargados de los proyectos, lo cual no permite una continuidad de procesos. Muchas de las acciones que se realizan en las AP (proyectos/programas), reciben apoyo de los beneficiarios o socios de los proyectos, que se hace evidente a través del interés, participación y apoyo de los Comités de Gestión, sin embargo, es necesario fortalecer el sentido de pertenencia de los beneficios que brindan las AP hacia los actores sociales, principalmente cuando los actores solicitan acceso a las AP para aprovechar los recursos naturales que éstas ofrecen.

Existe una alta dependencia del financiamiento externo en general para las funciones del SERNAP. En el año 2016, se ha visto con gran preocupación este aspecto, y se ha contratado los de servicios de consultorías externas para el desarrollo de una estrategia financiera para el SERNAP y para algunas áreas protegidas.

Sostenibilidad organizacional

Con relación a la **sostenibilidad organizacional**, La institución ha bajado su relacionamiento con organizaciones privadas como ONG y algunas públicas como gobernaciones y universidades. Haciendo una comparación de este parámetro, entre las gestiones 2012 y 2016, no se habrían avanzado de manera importante es este ámbito, más bien se denota retroceso en la sostenibilidad organizacional (Figura 9).

5.7 Relaciones Externas

Para determinar la situación actual de las relaciones externas, se han considerado aspectos como:

- Relación con actores
- Relación con organizaciones similares
- Relación con instancias públicas
- Relación con financiadores
- Relaciones públicas
- Relaciones con los medios

Los seis criterios evaluados y representados en la Figura 14, indican que se requieren mejorar en diferentes aspectos. Si bien entre la gestión 2012 y 2016, hubo avances en cuanto a relacionamiento con medios y con actores sociales, todavía el SERNAP debe fortalecer sus relaciones externas. Existen relaciones fuertes con los financiadores con los que actualmente el SERNAP está vinculado y con los beneficiarios directos de las áreas protegidas. Sin embargo, existe muy poco relacionamiento con organizaciones técnicas, científicas como las universidades, institutos de investigación. Así mismo, el relacionamiento con los gobiernos departamentales y municipales es muy débil o inexistente. De manera similar las relaciones con organizaciones no gubernamentales son distantes, mantienen algunos vínculos con algunas y por lo general este relacionamiento se da a nivel local. No

existe una instancia en el SERNAP encargada específicamente del relacionamiento interinstitucional. Existe una estrategia de comunicación 2013-2017, y en el año 2016, la Unidad de Investigación y Promoción del SERNAP ha preparado una propuesta de proyecto que tiene como finalidad posicionar al SERNAP ante instituciones gubernamentales y no gubernamentales y la sociedad en general, como entidad referente en conservación estratégica de agua, biodiversidad, cultura y soberanía alimentaria, bajo el slogan “*SERNAP Conservando la vida para nuestros hijos*”. Esta estrategia todavía no ha sido implementada. En general hace falta fortalecer el relacionamiento externo.



Figura 14. Capacidad de relacionamiento externo

Respecto a las relaciones con los actores sociales, en la gestión 2015, se ha institucionalizado el apoyo al funcionamiento del Comité de Gestión como instancia de participación de los actores sociales en la Gestión de las Áreas Protegidas en algunas AP específicas. Los comités legalmente constituidos están funcionando, se reúnen y han emitido resoluciones. Las Áreas Protegidas que no cuentan con Comité de Gestión (TIPNIS, Carrasco y El Palmar) han consolidado otros tipos de mecanismos de participación. Por ejemplo en el TIPNIS, ha tenido coordinación permanente con las subcentrales Isiboro y Sécore en el Departamento del Beni, y con el CONISUR en departamento de Cochabamba. En el caso del AP Carrasco se ha coordinado con las Federaciones del Trópico de Cochabamba y con sindicatos y municipios. En el caso de El Palmar, se tiene como mecanismo de participación al Concejo de Gestión.

Entre las actividades de difusión en las que el SERNAP ha participado están diferentes campañas de difusión y promoción de las áreas protegidas dirigidas a la sociedad civil en su conjunto, por ejemplo la presencia institucional

del SERNAP en el Rally DAKAR; la exposición de fotografías en la feria intercultural de los pueblos organizado en honor al G77+CHINA; la difusión por medios televisivos en conmemoración al día de las áreas protegidas en Toro Toro; la participación en actividades del mes “*Octubre Agua y Vida*”; las ferias Mi Árbol, turismo Paceño Punchawi y otros. Sin embargo, el SERNAP debe fortalecer el ámbito de la comunicación con urgencia.

En el apartado siguiente de este documento referente al análisis de actores y al análisis del entorno, se puede encontrar a mayor detalle el posicionamiento del SERNAP frente a actores externos y el nivel de vinculación e importancia para el SERNAP de mantener y/o promover el acercamiento a diferentes instituciones y nuevas alianzas estratégicas para la institución. Debido a que una buena cantidad de las AP del país tienen límites fronterizos, es importante buscar aliados internacionales. Asimismo, es clave establecer y/o mantener alianzas con las Fuerzas Armadas, ABT, política nacional, con la finalidad de fortalecer controles en fronteras. Para el relacionamiento interinstitucional nacional e internacional el SERNAP debe contar con políticas adecuadas.

6. ANÁLISIS DE ACTORES

La utilización del mapeo de actores o también llamado sociograma ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que solo el sentido común o la sola opinión de un informante calificado.

Con el fin de definir estratégicamente los actores relacionados con el SERNAP, se llevó a cabo un mapeo de actores, siguiendo los pasos que se presentan en la Figura 15 (Pozo Solís, 2007):



Figura 15. Proceso metodológico para el análisis de actores

Cada uno de estos pasos, están descritos en el Anexo 2, acompañados con los resultados correspondientes a la sistematización de la información primaria levantada en taller y con entrevistas. Con funcionarios de la Unidad Central del SERNAP, se levantó la información a un taller. Mientras que con los directores de las 22 AP, se trabajó a través de entrevistas individuales.

Los actores evaluados fueron:

- Actores Públicos
- Actores Sociales
- Cooperación Internacional
- Actores No Públicos

La lista de actores fue consensuada con funcionarios ejecutivos de la Unidad Central.

Para la evaluación, se consideraron los siguientes criterios:

- Poder político, económico, social, competencial, etc. del actor para afectar las operaciones del SERNAP
- Interés del actor de trabajar y coordinar acciones con el SERNAP
- Importancia para el SERNAP en términos estratégicos
- Relación actual del actor con el SERNAP

A partir de la sistematización de información de actores relevantes y su relación actual con el SERNAP, se obtuvieron los siguientes resultados (Figuras 16 y 17):

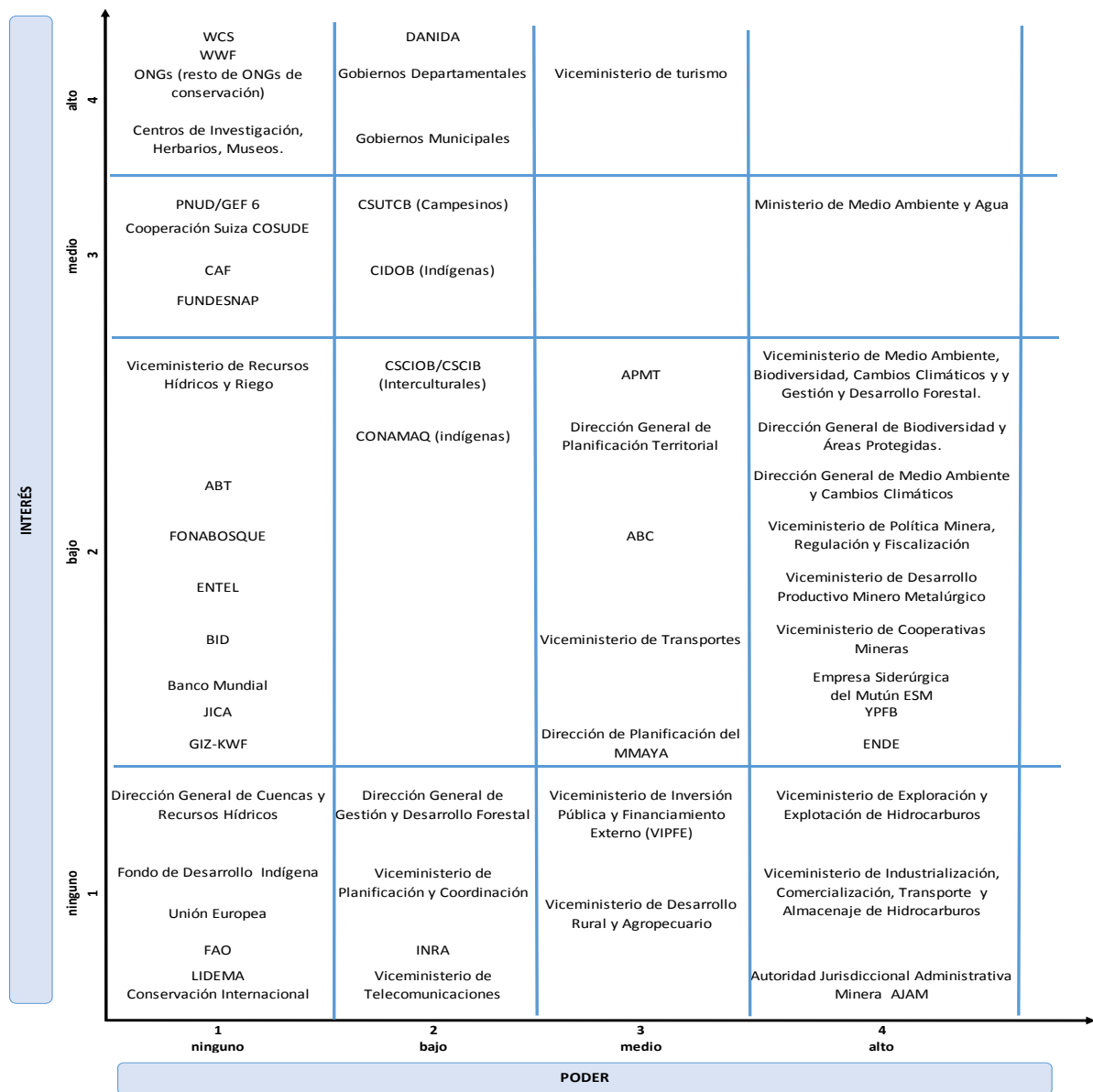


Figura 16. Modelo de la relación de poder e interés de los actores sobre el SERNAP

De particular importancia es la identificación de los conflictos con actores en torno a las decisiones, acciones que por sus competencias debe cumplir el SERNAP. También es importante identificar la necesidad de promover relaciones cuando el actor tiene altos niveles de poder y/o cuando el actor es de particular interés para el SERNAP.

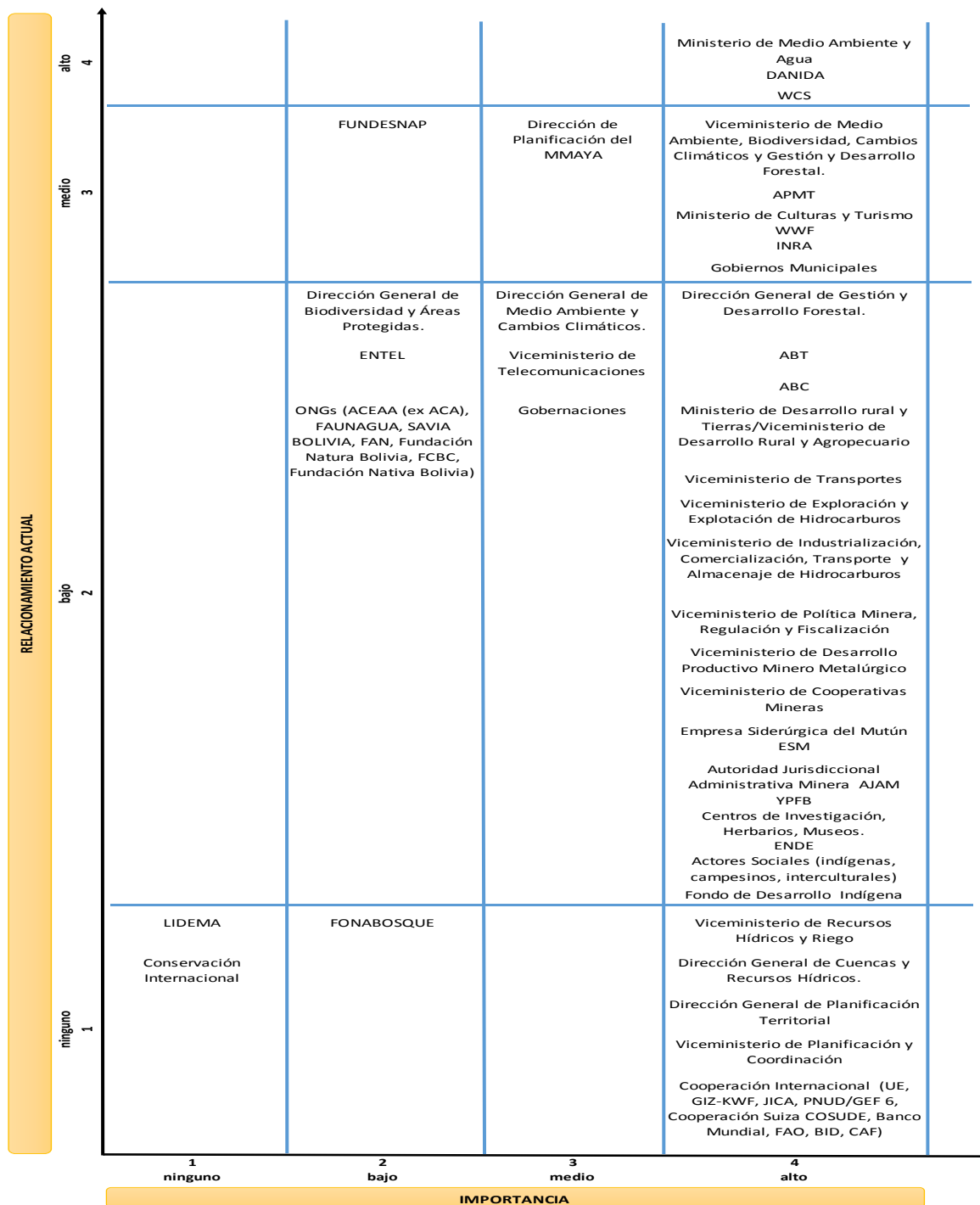


Figura 17. Modelo de concordancia de la importancia para el SERNAP y su relacionamiento actual con los actores

De acuerdo a los resultados presentados en las Figuras 16 y 17 y el análisis realizado en taller con funcionarios del SERNAP, se plantean las siguientes conclusiones:

- Los actores de alto poder, sobre todo político y económico, muestran interés bajo o ninguno en la institución y en las Áreas Protegidas. Estos actores son los que tienen como mandato competencial impulsar políticas, programas, y proyectos de desarrollo o megaproyectos de infraestructura, que directa e indirectamente afectan a las decisiones y acciones del SERNAP. Y son los sectores de hidrocarburos, minería y energía. Para el SERNAP es altamente prioritario efectuar un acercamiento y coordinación con estos sectores, con quienes actualmente el nivel de relacionamiento es bajo.
- Actores de alto poder político y competencial pertenecientes al mismo Ministerio de Medio Ambiente y Agua y el Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión y Desarrollo Forestal, muestran un bajo interés en la institución. Los niveles de coordinación son de tipo administrativo y por algunos proyectos puntuales que exigen el involucramiento del SERNAP. No existe una coordinación estratégica
- Actores con alto interés de coordinar con el SERNAP son los Gobiernos Departamentales, Gobiernos Municipales y Viceministerio de turismo. El relacionamiento actual del SERNAP con estas instituciones es de medio a bajo, y si bien es importante mantener vínculos con estas instituciones no son de alta prioridad.
- La cooperación Internacional muestra interés bajo a medio en el SERNAP, con excepción de DANIDA, actual y único financiador externo actual. Para el SERNAP es altamente prioritario mantener vínculos con la cooperación internacional, a pesar que actualmente solamente con DANIDA se tiene un relacionamiento.
- Las ONG de conservación más representativas del país, manifiestan un interés medio a alto de coordinar con el SERNAP. Para el SERNAP, el interés de mantener un relacionamiento con las ONG es bajo a nulo, debido a que las ONG tienen un rol de ejecutar proyectos o programas y para ello demandan recursos financieros. El SERNAP tiene interés de coordinar con las ONG, mientras se respeten las líneas políticas de la institución y reciban apoyo financiero de las mismas.
- Actualmente el SERNAP coordina con pocas ONG, de quienes reciben apoyo técnico y financiero, existen experiencias de trabajo conjunto importantes. Algunas ONG, cuyo ámbito de acción es local, mantienen bajos niveles de coordinación directamente con las AP.

Haciendo un análisis a nivel sectorial del grado de dispersión de los actores de mayor relevancia para el SERNAP, se encontraron los resultados de la Figura 18. La autoridad cabeza de sector y las autoridades del sector de desarrollo productivo son instancias de alto poder político y económico, identificados como de alta importancia por el SERNAP para fortalecer o iniciar un relacionamiento interinstitucional. Sin embargo, el interés manifiesto hacia el SERNAP y su actual grado de relacionamiento son bajos. La cooperación Internacional, como sector importante para el SERNAP, manifiesta un interés bajo en la institución. Los actores sociales también son reconocidos como de alta importancia, con interés de coordinar y relacionarse con el SERNAP.

Sectores de mayor poder en general manifestaron menor interés de coordinar y vincularse con el SERNAP (Figura 18).

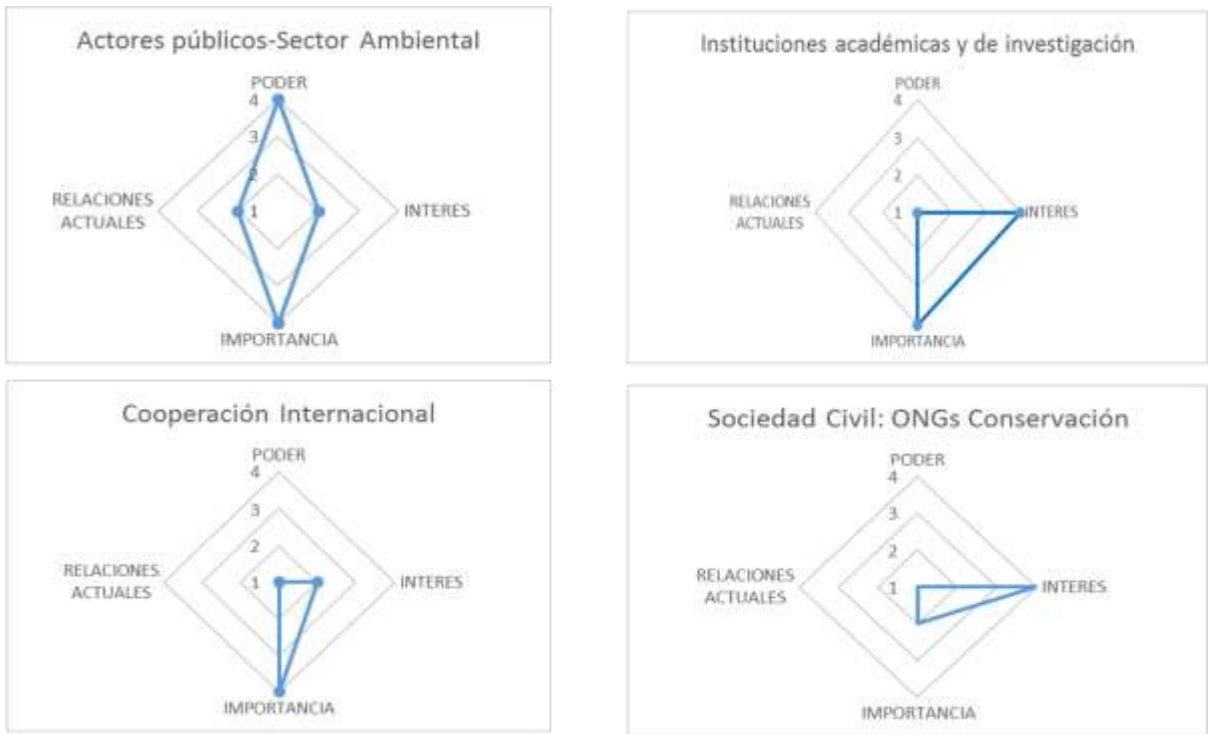


Figura 18. Grado de dispersión de actores estratégicos en torno al SERNAP (Perspectiva Unidad Central)

En la Figura 19, se puede observar, que de acuerdo a la perspectiva de los Directores de las AP, Actores como Gobernaciones y Municipios, son de particular interés para las AP. En este sentido, se debe promover el relacionamiento interinstitucional con estos actores.

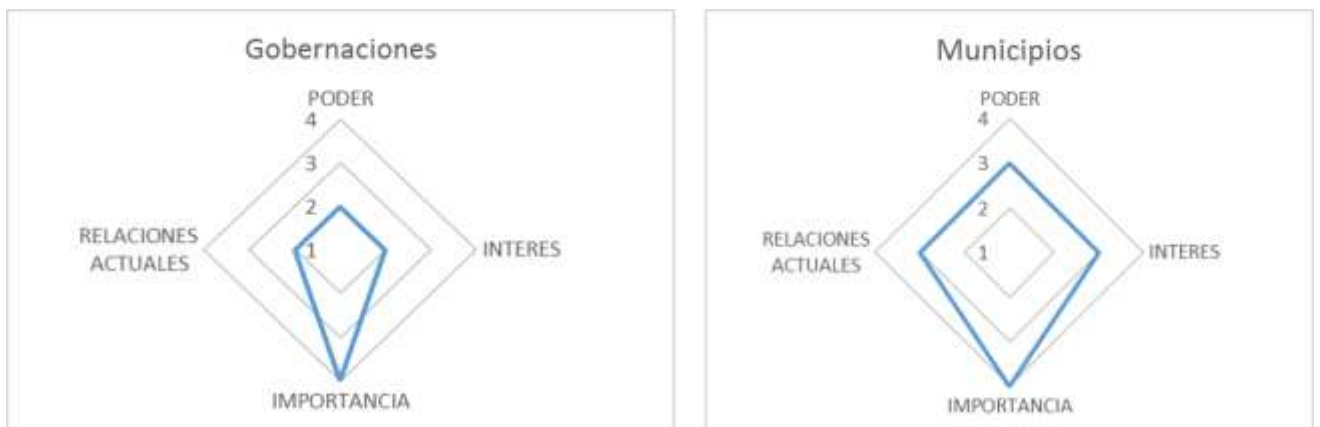


Figura 19. Grado de dispersión de actores estratégicos en torno al SERNAP (Perspectiva de las AP)

Relaciones sociales desde el punto de vista de la Unidad Central

Relaciones sociales desde el punto de vista de Directores de AP

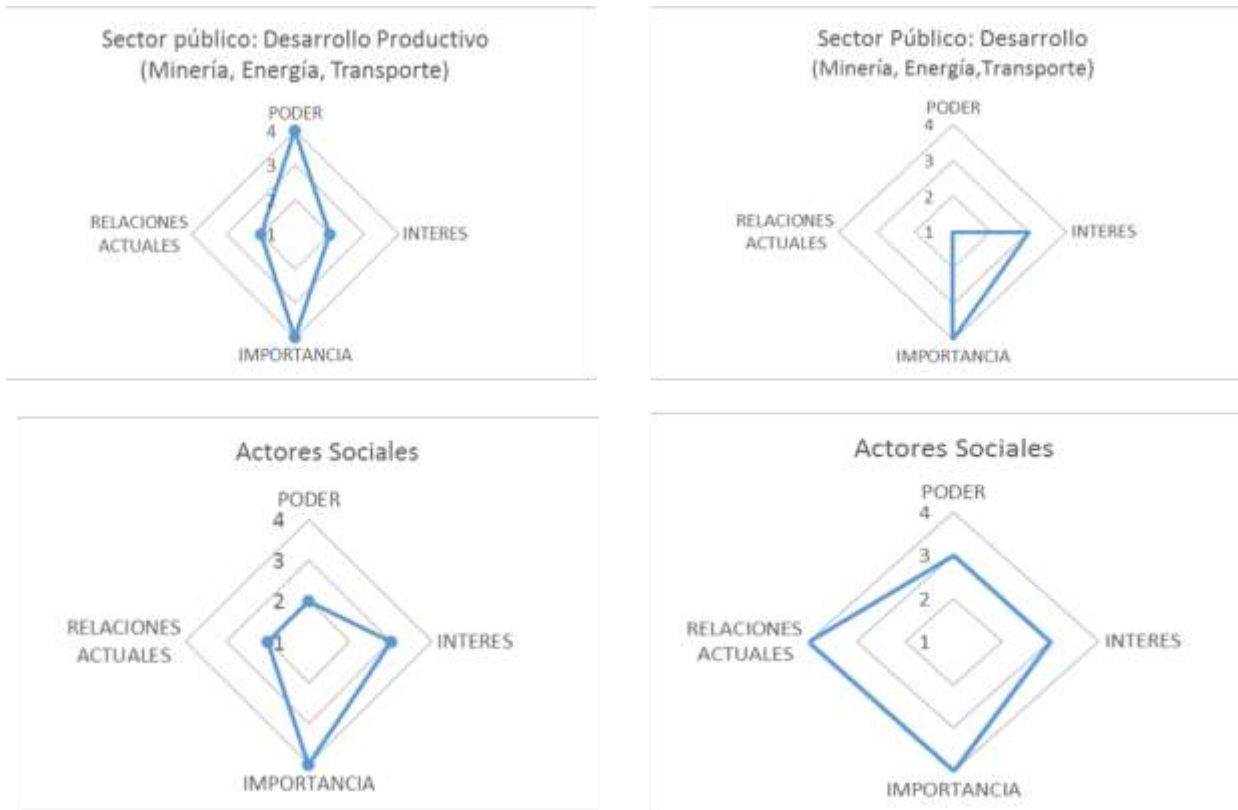


Figura 20. Grado de dispersión de actores estratégicos en torno al SERNAP (Perspectiva directores de AP y Unidad Central)

En la Figura 20, se muestra la relación de como evalúan a los actores los Directores de las AP y funcionarios de la Unidad Central. El Sector público de desarrollo (Minería, Energía, Transporte), considerado de alto poder por Unidad Central, no es percibido de igual manera por los Directores de las AP, sin embargo para ambos es importante establecer relacionamiento con este sector. Los actores sociales cobran mayor relevancia para los directores de las AP, con quienes están en permanente contacto y por lo tanto consideran de alta importancia mantener buenas relaciones con ellos.

7. ANÁLISIS FODA

En este apartado se presentan los análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sistematizados a partir de las entrevistas a los funcionarios del SERNAP. Estos análisis fueron diferenciados entre la Unidad Central y las Áreas Protegidas únicamente para resaltar las diferencias de perspectivas y alcance de cada una de estas instancias de una misma institución.

7.1 FODA de la Unidad Central

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>GOBERNANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un PEI 2012-2016, aprobado. • Articulación reciente (2016) de los instrumentos de planificación: PEI, Plan Maestro, Plan Sectorial Ambiental. • A nivel ejecutivo, se generan espacios de discusión técnica para mejorar la institución. El actual Director Ejecutivo, toma en cuenta las recomendaciones técnicas de sus directores para la toma de decisiones. 	<p>GOBERNANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas e instrumentos de planificación estratégica como el PEI o el Plan Maestro no están institucionalizadas. • La mayoría del personal técnico del SERNAP desconoce la existencia del Plan Maestro del SNAP. • Solamente el nivel Ejecutivo y algunos funcionarios de mandos medios conocen el Plan Estratégico Institucional (PEI) y parcialmente lo utilizan en la planificación de las actividades. • Técnicos y funcionarios administrativos que conocen que existe un PEI, nunca lo utilizaron y no lo tienen disponible. • El personal nuevo en general desconoce la misión y el rol de la institución. • Pocos funcionarios comprenden la misión del SERNAP, lo que dificulta la identificación de beneficiarios y socios estratégicos. • A nivel técnico, no existe el ambiente ni el espacio para generar discusión y crítica constructiva para mejorar la institución. • Débil liderazgo institucional, relacionamiento y coordinación con sectores de alto poder político y económico. • Poder político y económico de entidades sectoriales e intersectoriales, se sobreponen a las atribuciones y mandatos del SERNAP. • Falta de visibilidad de la misión y del accionar del SERNAP. • Escasas oportunidades de participar en la formulación de políticas y normas de medio ambiente y áreas protegidas que se elaboran desde otras entidades estatales. • El SERNAP no propone ni promueve normas ni políticas hacia afuera de la institución. • La institución no cuenta con indicadores de desempeño para medir el PEI. • Existen fuertes presiones de instancias intersectoriales para operar en AP. • El accionar del SERNAP no se basa en un análisis del entorno externo e interno. • En los últimos cinco años, el accionar de la institución dependió del estilo de Gobierno que impulsó la Dirección

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recientemente se están instaurando reuniones técnicas semanales, aunque no en todas las áreas del SERNAP. • Recientemente se está fortaleciendo el relacionamiento entre Unidad Central y AP, a través de técnicos de enlace. • A nivel de direcciones/unidades los equipos de trabajo son unidos y demuestran compañerismo y colaboración. • El SERNAP cuenta con instrumentos de gestión y planificación como el Plan Maestro del SNAP (2012-2022); Sistema de Gestión Operativa y Financiera (2012); Estrategia Nacional de Protección Integral del SNAP de Bolivia o Manual de Protección (2012); Guía Metodológica para el análisis de amenazas y vulnerabilidad de las AP de Bolivia (2012); entre otros. • Los POA se pueden reformular, sobre todo para actividades no previstas, los resultados y metas no pueden modificarse. • Todo el personal es contratado a partir de términos de referencia elaborados acorde a las necesidades de la institución y existe un Manual de Puestos con las Programaciones Operativas Anuales Individuales (POAI) del año 2014, que describe las funciones del personal. • Existe un Manual de Operaciones y Funciones (MOF) en proceso de revisión y análisis para su aprobación. • Existe un manual de procedimientos administrativos, que se aplica, pero hay que actualizarlo. Los procedimientos administrativos se cumplen de acuerdo a ley. • Existen procedimientos y manuales operativos, que se cumplen pero hay que actualizarlos. • Para el área administrativa, existen sistemas para recopilar, analizar y presentar datos e información: SICOSEF, SIAF. • La institución cuenta con una estructura organizacional (organigrama) aprobada por ley, con roles y funciones claramente definidas de autoridad y responsabilidades. Sin embargo, la estructura institucional que actualmente maneja el SERNAP tiene diferencias. 	<p>Ejecutiva, y esto puede variar desde una línea muy técnica a una línea muy política.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios constantes del personal ejecutivo de la institución • Perdida de institucionalidad. <p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa coordinación entre Direcciones de la Unidad Central. Solamente se dan reuniones ante emergencias y/o ante solicitud de la MAE. • Alta burocracia administrativa concentrada en Unidad Central. • Existe un cuello de botella entre Dirección Administrativa y Dirección Jurídica, que genera lentitud en los procesos. • Débil coordinación y comunicación entre Unidad Central y AP. • La mayoría de los instrumentos de gestión y planificación con los que cuenta el SERNAP, no han sido socializados al interior de la institución y menos utilizados. • Lentitud en procesos de comunicación interna, mala calidad de servicios de comunicación como internet y llamadas telefónicas restringidas. • La planificación institucional es más operativa que estratégica. • Los POA no están en concordancia con el PEI vigente. • Falta de flujos y mecanismos para seguir procedimientos técnicos. • El limitado presupuesto de la institución hace que el POA se centre en gastos corrientes (actividades recurrentes) y no así en inversión (proyectos, infraestructura, etc.). • No existen procedimientos para mejorar el trabajo entre equipos. • No existen manuales y reglamentos internos adecuados para contratos de consultores en línea. • La construcción del POA de cada dirección del SERNAP se realiza sin la participación del personal técnico. • No existe una unidad encargada de recopilar y organizar la información generada por el SERNAP. • No existe un sistema de documentación de la información generada por el SERNAP. • Se generan trabajos de consultorías que no son utilizados. • La estructura organizacional actual está respondiendo medianamente a las necesidades de la institución. Bajo relacionamiento interinstitucional. • No existen sistemas para analizar y presentar datos e información técnica relevante, con excepción del área administrativa, que tienen algunas deficiencias. • La mayoría del personal técnico de monitoreo ambiental dedica gran cantidad de su tiempo a la revisión de fichas ambientales, en desmedro de otras funciones designadas (insuficiente personal para revisión de IRAP). • Insuficiente claridad de los roles de las direcciones técnicas del SERNAP. • Existe sobrecarga de funciones en algunos cargos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe personal comprometido en Unidad Central. • Durante la gestión 2016, se dio inicio a la elaboración un plan de capacitación para el personal del SERNAP tanto de Unidad Central como de las AP. Este Plan estaría siendo elaborado en base a un relevamiento de las necesidades de la Unidad Central y de las AP. • Durante la gestión 2016, se llevó a cabo la evaluación de desempeño a todo el personal del SERNAP. Los resultados todavía no fueron sistematizados. • Existe en la Unidad Central personal capacitado técnicamente, que le ha permitido a la institución sobrellevar dificultades y adaptarse a cambios coyunturales importantes. • Existe un Reglamento de recursos humanos; un Reglamento Interno de Personal (RIP) del año 2010, el mismo se aplica pero debe ser actualizado. • La imagen del SERNAP todavía prevalece a pesar de las dificultades que atraviesa la institución. • Cada dirección es capaz de producir informes pertinentes y oportunos de acuerdo a sus competencias. <p>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El SERNAP cuenta con varios sistemas informáticos desarrollados que apoyan a diferentes actividades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de apoyo insuficiente para las necesidades de la institución. <p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan de desarrollo de recursos humanos. • No existen protocolos de inducción al personal. • No se realiza inducción de personal nuevo. • No existen incentivos al personal. • Limitada capacitación y crecimiento profesional. • Alta rotación de personal en Unidad Central y en AP, por falta de presupuesto y seguridad laboral. • Personal poco motivado para generar ideas y nuevos proyectos (no son propositivos). • No se fomenta el trabajo en equipo. • El 60% del personal del SERNAP son consultores de línea y eventuales. Especialmente Directores de AP, Jefes de Protección y Guardaparques. • Alta cantidad del personal contratado bajo la modalidad de consultorías en línea o eventuales, dependen de la cooperación internacional. • No existe escala salarial. No se reconoce el nivel profesional, capacidades técnicas y experiencia del personal. • Débiles capacidades del personal de las AP para apoyar al monitoreo biológico. • Políticas de recursos humanos deficientes. • Bajas condiciones salariales y contractuales de los recursos humanos en áreas protegidas generan disconformidad en los funcionarios. • Unidad de comunicación con escasos medios para realizar sus funciones y escasos de personal calificado. • Existen dificultades técnicas para implementar los Planes de Manejo. • Falta especialización técnica en temas requeridos por las áreas protegidas. <p>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta Equipamiento y tecnificación para tareas de monitoreo. • Servicios de internet de baja y mala capacidad para monitoreo remoto. • No se cuenta con un revaluó técnico a los activos fijos y automotores, y no se da de baja a activos fijos que no sirven y no son utilizados (chatarras). • Los archivos del SERNAP se encuentran almacenados en un depósito fuera de la Unidad Central, lo que genera problemas de acceso a información. • Infraestructura de la Unidad Central poco adecuada e insuficiente para albergar a su personal. Actualmente existe hacinamiento. • Escaso personal y escaso equipamiento de las AP para realizar monitoreo ambiental en campo. • No existe equipamiento para inspecciones y supervisiones en las AP.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente en el SERNAP se están elaborando el plan de capacitación: con temas administrativos, legales, técnicos y propios de protección. • El SERNAP tiene una alta capacidad y especialidad técnica sectorial en temas de Áreas Protegidas. • Existe un cumplimiento reconocido por los beneficiarios y socios. <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el control de activos fijos se tiene el sistema V-SIAF. • Para controlar la ejecución física, se está desarrollando un sistema que permita ligar ejecución de gasto con ejecución física. • Existe un cumplimiento estricto de la normativa y manejo de recursos financieros. <p>SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las acciones que se realizan en las AP, reciben apoyo de los beneficiarios o socios de los proyectos, que se hace evidente a través del interés, participación y apoyo de los Comités de Gestión. • Para apoyar la sostenibilidad financiera el año 2016 se ha realizado la contratación de servicios de consultorías externas para el desarrollo de una estrategia financiera para el SERNAP y para las áreas protegidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente equipamiento de campo para personal de Unidad Central. • No existe una biblioteca institucional donde esté depositada toda la documentación técnica y científica generada por la institución debidamente registrada. • Existen problemas para incorporar donaciones o transferencias como activos fijos de la institución. <p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema de monitoreo ambiental consensuado con las AP, que permita evaluar la gestión en términos de conservación. • No se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que mida las acciones planificadas del SERNAP. Existen sistemas de medición de la gestión de las áreas protegidas (MED) pero no lo están implementando. • No se tienen metas de conservación claramente definidas, y medibles con indicadores. • Las funciones de las direcciones de monitoreo ambiental y de planificación requieren ajuste. <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de manejo de recursos financieros - SIGEP presenta limitaciones. Requiere un sistema auxiliar que permita desgregar el presupuesto por beneficiario/AP. • La evaluación de la ejecución presupuestaria se realiza a requerimiento de las autoridades, no es mensual. • El sistema V-SIAF para activos fijos, solo se maneja en la administración central, no en las AP, lo que genera problemas de control de activos fijos. • No existe un sistema auxiliar para manejo de ingresos y gastos. <p>SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La institución no está posicionada ni en el estado ni en la sociedad civil. • Débil sentido de pertenencia de los beneficios que brindan las AP hacia los actores sociales, principalmente porque los actores presionan por acceder a las AP para aprovechar los recursos naturales que éstas ofrecen. • No todos los actores sociales están concientizados sobre los valores y la importancia de las AP. • La gestión compartida no está reglamentada y existe una mala interpretación por parte de los actores sociales • Existen actores sociales que consideran que ser parte de las AP es un perjuicio. • No se cuenta con una unidad de comunicación fortalecida que sea valorada al interior de la institución como instancia para difusión y para el posicionamiento de la institución. • No se dispone de un inventario del material de difusión escrito y audiovisual, que esté a disposición del público en general. • Página web desactualizada y manejada externamente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>RELACIONES EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantel ejecutivo del SERNAP con mejor relacionamiento político que anteriores gestiones. • Existe relacionamiento internacional a través del involucramiento en redes, foros, etc. • Existen relaciones fuertes con los financiadores y con los beneficiarios directos de las áreas protegidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen limitaciones para operativizar la transferencia de capacidades de los proyectos/programas del SERNAP hacia los beneficiarios, siendo uno de los factores la alta tasa de rotación de personal, que perjudica a la sostenibilidad de programas y proyectos. • Existen dificultades financieras para implementar los Planes de Manejo. • No se disponen de estrategias suficientes para alcanzar una sostenibilidad financiera. • Existe una alta dependencia del financiamiento externo. <p>RELACIONES EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen entidades con atribuciones en AP con las que el SERNAP no coordina, como ABT, TIOCS, INRA. • Existe muy poco relacionamiento con organizaciones técnicas, científicas como las universidades, institutos de investigación, etc. • Existe una estrategia de comunicación 2013-2017 que no está siendo implementada.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existen instituciones nacionales que tienen interés de coordinar y apoyar al SERNAP (oportunidades para generar sinergias con otras institucionales). • La sociedad civil muestra señales de compromiso hacia la conservación de la biodiversidad. • Las funciones ambientales que brindan las AP, las posicionan internacionalmente como soluciones naturales para afrontar el cambio climático. • Marco normativo mandatorio con declaraciones y principios fuertes a favor de la conservación de la Madre Tierra, sus funciones y el reconocimiento de las AP como patrimonio natural y cultural para el país. • Áreas Protegida como temática tiene potencial para canalizar fondos externos. • Existe tecnología moderna que puede ser aprovechada por las AP para el desarrollo de sus actividades de monitoreo, comunicación, intercambio de información, etc. • Los proyectos de desarrollo o megaproyectos previstos a desarrollarse en AP pueden contemplar mecanismos de compensación a largo plazo. • Si bien los cooperantes tradicionales que apoyaron al SERNAP están de salida, existen otros financiadores potenciales con los que todavía el SERNAP no ha tenido un acercamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de financiamiento externo para AP son limitadas. • Megaproyectos de infraestructura son definidos sin coordinación con el SERNAP. • La conservación es considerada como un obstáculo al desarrollo por parte de diferentes actores y entidades. • Cambios de uso de suelo para ampliación de la frontera. • Minería • Fuertes presiones por extraer recursos naturales en AP y ocupación del espacio de las AP sin respetar su legitimidad. • Transnacionales de alto poder económico en cuyas agendas no está considerado el tema ambiental. • Quemadas, desmontes e incendios forestales.

7.2 FODA de las Áreas Protegidas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>GOBERNANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir del 2016 se percibe que la entidad está siendo liderada positivamente y que la vinculación con las AP y actores locales está siendo promovida. • Mayor accesibilidad de la Dirección Ejecutiva, apertura a considerar recomendaciones técnicas y necesidades de las AP. • Mayor presencia de Dirección Ejecutiva en AP. <p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operativos de control apoyados y coordinados con otras entidades del estado como ABT, policía Nacional, la Naval, y el Ejército. • Organizaciones sociales conocen sobre las AP, y muchos tienen un compromiso positivo hacia la conservación de las AP. • Se cuenta con equipo técnico con compromiso, predisposición y capacidad profesional para trabajar en beneficio de los objetivos del AP (Ej. Manuripi, Madidi, Apolobamba). • Existen experiencias exitosas de gestión con planificación acorde a la realidad local y condiciones sociales y económicas del AP, que permiten favorecer acciones clave en favor de actores locales y en beneficio de la conservación. • Existen experiencias positivas de Comités de Gestión bien organizados, con tareas y necesidades claramente identificadas. • Todas las áreas protegidas cuentan con algún mecanismo de participación social (Comités de Gestión, Consejos de gestión compartida, etc.). • Existen AP con planes de protección aprobados (p.ej. EBB). • Existen áreas protegidas con personal técnico propio y especializado en turismo, comunicación, gestión ambiental, asesoramiento legal, planificación, aprovechamiento de recursos naturales, monitoreo socio ambiental, etc. • Existen AP creadas con rango de Ley. • Al 2016 se tiene 17 planes de manejo concluidos, se espera hasta fin de año del 2016 sean 19 AP. • Algunas AP tienen estrategias de difusión y comunicación en su entorno local (p. ej. San Matías). • Existen AP con categorías de conservación reconocidas en el ámbito internacional (Sitios RAMSAR, Patrimonio de la Humanidad, Reserva de Biósfera). • En la Unidad Central existe personal con predisposición para apoyar procesos en las AP y que deben llevarse a cabo en la Unidad Central. 	<p>GOBERNANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil accionar de la AP respecto a funciones ecosistémicas en especial referidos a recursos hídricos. • Débil liderazgo institucional. <p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil marco legal que dé mayor autoridad a la direcciones de las AP para sanciones ante infracciones. • Burocracia en todos los procesos y concentración del manejo de recursos financieros en la Unidad Central. • Poca participación en la elaboración del POA institucional • Existe la necesidad de fortalecer Planes de Manejo, Zonificación y Categoría de las áreas protegidas. • Asesoramiento legal débil en AP. • Planes de Protección implementados parcialmente por falta de medios y personal. • La continuidad y seguimiento de procesos articulados entre Unidad Central y AP, se ven afectados negativamente por la alta rotación del personal. • Insuficiente personal en todos los niveles en las AP. Se requiere mayor número de guardaparques en cada AP. • Débil fortalecimiento de las actividades turísticas en cada AP. • Debilidad en la difusión, comunicación y visualización de las AP hacia la sociedad por medio de diferentes estrategias. • Débil capacidades institucionales para control y fiscalización efectivos del manejo de recursos naturales en las AP. • Antiguo sistemas de cobro (SISCO). • Falta políticas de gestión diferenciadas de acuerdo a las realidades de las regiones donde se sitúan las AP. • Débil mecanismos de coordinación, flujo de información, comunicación, y trabajo en equipo del personal en AP. • Débil participación social en los Comités de Gestión en algunas AP. • Falta de claridad de las competencias de las diferentes instancias de gobierno Central, Regional y Local para apoyar a la gestión de las AP. • Insuficientes actividades de monitoreo biológico y ambiental (Plan/Sistema) en las AP, con indicadores de impacto. Debe existir uniformidad en la estrategia de monitoreo para una buena sistematización de datos y análisis de información. • Débil sistema de monitoreo de gestión de las AP con indicadores de eficiencia y efectividad. • Falta de diversificación de financiadores para las AP. • Falta de señalética en los límites de las AP. • Falta regularizar derechos propietarios de los campamentos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección Ejecutiva actual está viabilizando procesos de apoyo financiero hacia las AP antes paralizados. • La Unidad Central brinda apoyo a la gestión técnica de las AP. • Se está mejorando monitoreo en AP con sistemas de alerta temprana. • Algunas AP resaltan una buena articulación con el nivel técnico del área de monitoreo ambiental de Unidad Central. • Equipo técnico multidisciplinario en Unidad Central. <p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal que trabaja en AP (Guardaparques, Jefes de Protección) con compromiso, experiencia y capacitación. <p>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de campamentos y equipamiento ubicados en sitios estratégicos. • Disponibilidad de infraestructura de oficinas centrales de las AP. Muchas con infraestructura propia. • Existen AP con infraestructura y equipamiento que por lo menos les permite desarrollar actividades operativas básicas y de protección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta regularizar las licencias ambientales de los campamentos y oficinas locales. • No existe un registro de activos fijos actualizado en AP. • Débiles normas específicas para seguimiento y evaluación de zonas de vida vulnerables al cambio climáticas y actividades productivas. • Insuficiente coordinación de la Unidad Central con las áreas protegidas en procesos jurídicos con atención especial en temas de saneamiento, asentamientos ilegales, actividades ilícitas, para garantizar la integridad de las AP. • Insuficiente apoyo técnico oportuno de la Unidad Central a las AP. • Insuficiente conocimiento de los funcionarios (técnicos, administrativos y jurídicos) de la Unidad Central sobre la realidad de las AP, • Débil capacidad de las Direcciones de Unidad Central en temas de conservación de biodiversidad, manejo de recursos naturales, gestión ambiental y áreas protegidas. • Normativa desactualizada en materia de áreas protegidas, uso de recursos naturales reconociendo los usos y costumbres de las comunidades locales. • Las políticas de gestión institucional no consideran las particularidades de cada categoría de AP. • La Unidad Central no dio de baja activos fijos en desuso y chatarra. • El SERNAP no ha internalizado los instrumentos de gestión. <p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen AP que no cuentan con personal técnico especializado en temas de su interés y necesidad. • No hay seguridad laboral a los funcionarios en AP, que actualmente ejercen sus funciones bajo la modalidad de consultores en línea por periodos cortos. • No existe una escala salarial que considera antigüedad, capacidades técnicas y experiencia del personal. • Personal en AP desmotivado por condiciones laborales existentes. • Débil capacitación de la Unidad Central enfocado a las necesidades de la gestión en las AP. • No existe procesos de inducción al personal nuevo de la Unidad Central respecto a la misión del SERNAP y sobre el SNAP. <p>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen AP sin infraestructura propia, condiciones inadecuadas de infraestructura y equipamiento deficientes. • La Unidad Central no cuenta con ambientes propios para el funcionamiento de la institución. • Herramientas y uso de tecnología de comunicación e intercambio de información entre Unidad Central y AP es deficiente y obsoleta. <p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo se dispone de financiamiento mínimo para operaciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • En las AP se ha generado información científica de alta calidad desde los inicios de creación. <p>SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una de las áreas protegidas es autosostenible. • El potencial de varia AP está siendo aprovechado para generar recursos propios. <p>RELACIONES EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen áreas protegidas donde se mantienen buenas relaciones sociales con actores locales que residen dentro del AP y aportan a una buena gestión de la reserva (Ej. Apolobamba, EBB, Manuripi). • Existen municipios que apoyan la existencia de las AP. • Existen AP con experiencia de buen relacionamiento con actores locales públicos y privados dentro de las AP y en sus zonas externas de amortiguación (Ej. Toro Toro). • El personal de la Unidad Central en general cuenta con mayor experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débiles acciones de aprovechamiento de recursos naturales por comunidades locales en AP que no solamente mejoren las condiciones de vida de la población, sino que también generen ingresos económicos para las AP (Por ej. a través de SISCO por turismo, SISCO productivo, otros.). <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuentan con recursos económicos para la implementación de programas diferentes a los de Protección (Investigación, turismo, monitoreo, comunicación, etc.). • Desembolsos de fondos para implementación de POA son parciales y no se realizan de acuerdo al cronograma, lo que dificulta su implementación íntegra. • No se cuenta con un sistema de programación, ejecución que permita tener reportes uniformes entre todas las AP. • Débil gestión financiera en Unidad Central y en las AP para la sostenibilidad a corto y largo plazo de la institución. • No se presupuestan recursos económicos para mantenimiento de vehículos, equipos, ni de infraestructura, por ello el mantenimiento es deficiente. <p>SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos insuficientes para el funcionamiento y gestión de las AP. • Recursos económicos insuficientes para la logística de control y fiscalización en AP. <p>RELACIONES EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil articulación con actores nacionales, regionales e internacionales de frontera. • Débil articulación con entidades intersectoriales, principalmente el INRA. • Débil gestión y buen relacionamiento con los actores locales para el manejo de conflictos. • Débil relacionamiento con actores que intervienen en las AP. • Faltan, convenios interinstitucionales que aporten a la sostenibilidad y fortalecimiento de las AP.

8. ENTORNO INSTITUCIONAL

Este análisis recoge los aspectos del entorno referidos a las oportunidades y amenazas de los ámbitos político, social, económico-financiero, tecnológico u otros que podría limitar o contribuir positivamente al logro del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del SERNAP. Este entorno influye, tanto positiva como negativamente a la dimensión institucional como a la dimensión territorial de las Áreas Protegidas.

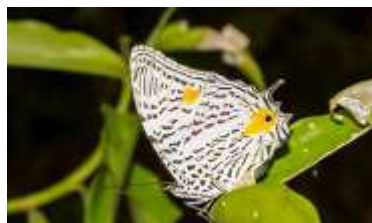
El análisis externo está basado en las opiniones y percepciones de los actores externos relacionados al SERNAP y que tienen o tuvieron algún nivel de relacionamiento con la institución. En este se incluyen todas las opiniones, sin ninguna jerarquía respecto al actor, pero se colocan primero las opiniones coincidentes entre varios de los actores.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un contexto político/normativo/, una visión fuerte en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional, la Ley de Derechos de la Madre Tierra, Ley de la Madre Tierra, el Plan General de Desarrollo Económico y Social con visión de desarrollo sustentable, un reconocimiento de las AP como un bien público y un marco de responsabilidades importante. • Apoyo de la opinión pública nacional e internacional hacia la conservación de la biodiversidad y las Áreas Protegidas. Esto está establecido en la CPE, Ley de la Madre Tierra, etc., y es una responsabilidad del Estado su conservación y desarrollo. Existe mucha expectativa, aspiraciones respecto a Bolivia, a lo propio y a que somos grandes. • Para las organizaciones civiles, las AP se han convertido en la herramienta de conservación del país, por tanto existe un importante apoyo a las mismas, han surgido iniciativas de la sociedad civil referidas a temas de medio ambiente. • La capacidad organizacional de las comunidades que habitan varias de las AP es una oportunidad para el SERNAP de diseñar nuevos modelos de protección, basados en la organización e interés local. • En el contexto nacional entre 40%-30% del agua en Bolivia se genera en las AP. Oportunidades de generación de fondos a partir de la protección de cuencas que alimentan con agua potable y energía a las ciudades a partir de un sistema de cobro que permita el ingreso de un porcentaje de recursos financieros a las áreas. • El Acuerdo de Paris (COP 21) y los compromisos que asume Bolivia, con metas elevadas respecto a la conservación de sus bosques y que en gran medida se encuentran en las Áreas Protegidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una posible crisis financiera en el SERNAP/SNAP podría repercutir drásticamente en que el SERNAP restrinja aún más sus actividades. • La reducción del apoyo de la cooperación internacional hacia las Áreas Protegidas. • Políticas de desarrollo económico favorables para incrementar la deforestación. • Construcción de megaproyectos como hidroeléctricas, carreteras, etc., tanto internos como del contexto regional que pueden afectar a áreas protegidas clave. • El SERNAP es una instancia débil en el contexto institucional de la estructura del Estado. • Sectores económicos productivos de alto poder político y económico para favorecer su accionar en AP. • Políticas de asentamientos humanos y agresiva dotación de tierras sin coordinación con el SERNAP. • Presiones y tensiones por ocupación/acceso a la tierra, que no respetan si son TIOC, Áreas Protegidas o Reservas Forestales. • Actividades ilícitas. • Débil liderazgo del SERNAP. • El SNAP esta poco visible y los valores de las áreas Protegidas no están comprendidos ni tampoco posicionados ante la sociedad ni el Estado. • Limitadas fuentes de financiamiento estables que cubran los requerimientos presupuestarios esenciales para el funcionamiento de las AP. • Inestabilidad y alta rotación del personal técnico de la Unidad Central y del personal de las Áreas Protegidas. • Debilitamiento de los niveles de autonomía sobre todo en decisiones y gestiones esencialmente técnicas. • Las organizaciones que se relacionan con el SERNAP reconocen que una fuerte debilidad institucional es la excesiva burocracia que principalmente limita los procesos de trabajo conjunto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • En el ámbito nacional e internacional, los servicios ambientales son una oportunidad para acceder a fondos nacionales e internacionales que el SERNAP, a través de las áreas protegidas podría gestionar. • Posibilidades de relacionamiento con las universidades y centros de investigación del país o internacionales, que cuentan con capacidades específicas para aportar a la gestión, formación de capacidades y fortalecimiento de las Áreas Protegidas. • Oportunidad de contar con apoyo de investigadores y guardianes comunitarios, en comunidades con alto compromiso de apoyo a las AP. • La generación de recursos financieros por la vía del uso de los recursos naturales provenientes de las AP de acuerdo a la factibilidad ambiental/técnica, económica y social, desde una visión de gestión de espacios que generen beneficios a la población y a las propias AP (p.ej. productos no maderables, otros). • La Ley de producción agroecológica y el tema de certificación ecológica pueden ser oportunidades para el desarrollo sostenible dentro de las Áreas Protegidas. • Posibilidades de cobrar a sectores de productivos económico que demandan aprovechar funciones ambientales de las AP o demandan ingresar a las AP. • Importante presencia en el 20% del territorio nacional. Tiene un sistema de áreas protegidas en funcionamiento con capacidades instaladas y en funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Áreas Protegidas subnacionales aún no están incorporadas al SNAP. • Débil capacidad de coordinación interinstitucional y poca generación de sinergias.

SECCION II

PLANIFICACION ESTRATEGICA



Fotos 1 y 2: M. Arze / Foto 3: H. Resnikowski

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

9. IDENTIFICACION DE PILARES, METAS, RESULTADOS Y ACCIONES

La formulación del Plan Estratégico Institucional del SERNAP 2016 – 2020 se enmarca en el nuevo marco normativo de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE). La finalidad del SPIE es lograr una planificación integrada y articulada de largo, mediano y corto plazo, así como orientar la asignación de recursos financieros y no financieros, realizar el seguimiento y evaluación integral de la planificación en las distintas instancias del Estado Plurinacional de Bolivia.

El Ministerio de Planificación de Desarrollo como Órgano Rector del SPIE es la entidad que formula el Plan General de Desarrollo Económico Social (PGDES – Agenda Patriótica 2025) y su implementación a través del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (PDES). Por su parte, las Entidades Ejecutivas deben elaborar sus planes articulados y en coincidencia con el PGDES y el PDES. Jerárquicamente, a partir de estos se formulan los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para el caso de Ministerios (PSDI), los Planes Multisectoriales (PMDI) para entidades públicas de coordinación multisectorial, los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) para los Gobiernos de las Entidades Territoriales Autónomas y los Planes Institucionales (PEI) para entidades públicas en general.

Como marco general, el PEI del SERNAP se articula, por una parte, con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) 2016 – 2020 del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAYA) cuya formulación se encuentra en fase de finalización.

En base a dicho marco general, a partir de la validación del diagnóstico institucional y de la construcción participativa de la misión, visión, valores, principios institucionales, junto con los 22 Directores de las áreas protegidas; Directores de Unidad Central de Planificación, Administración, Jurídica y Monitoreo Ambiental; Jefes de Unidades y personal técnico del SERNAP, se plantean los Objetivos Estratégicos del actual PEI y que guiarán el accionar del SERNAP en los próximos cinco años. En este sentido, dichos objetivos Estratégicos complementan el aporte del SERNAP a los pilares, metas y resultados de la Agenda Patriótica 2025 (PGDES), del PDES 2016-2020 y el PSDI 2016-2020 del MMAYA.

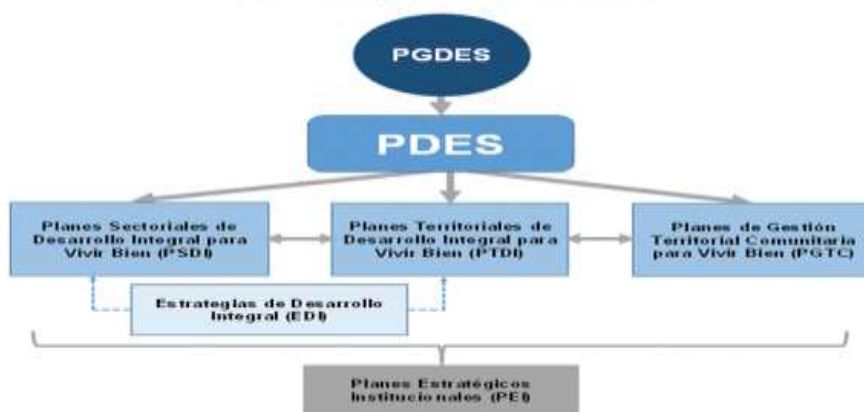


Figura 23. Jerarquía de los planes según PSDI – MMAYA 2016



Figura 24. Temporalidad de los planes. Fuente: PSDI – MMAYA 2016

9.1 Articulación Estratégica Sectorial

El PSDI del MMAYA plantea un marco estratégico para las acciones sectoriales del Componente Ambiental articulados con la Gestión de los Sistemas de Vida y de Desarrollo Integral en Armonía con la Madre Tierra:

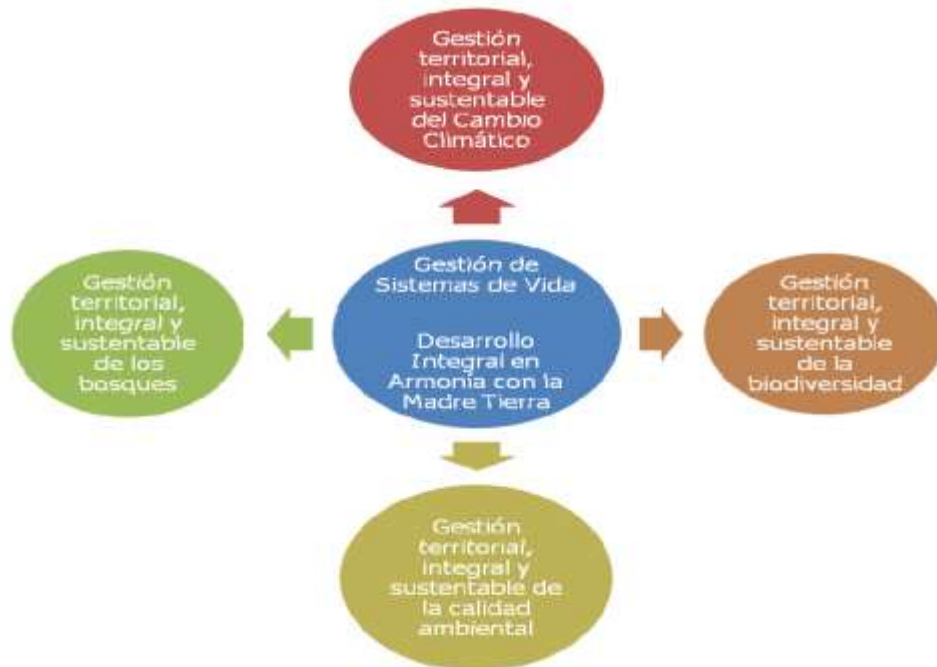


Figura 25. Relación entre las Políticas y los Lineamientos de gestión del PSDI MMAYA
Fuente: PSDI – MMAYA 2016

En la siguiente figura se observa cómo estos lineamientos políticos aportan a los Pilares y Metas específicas del PDES 2016-2020.

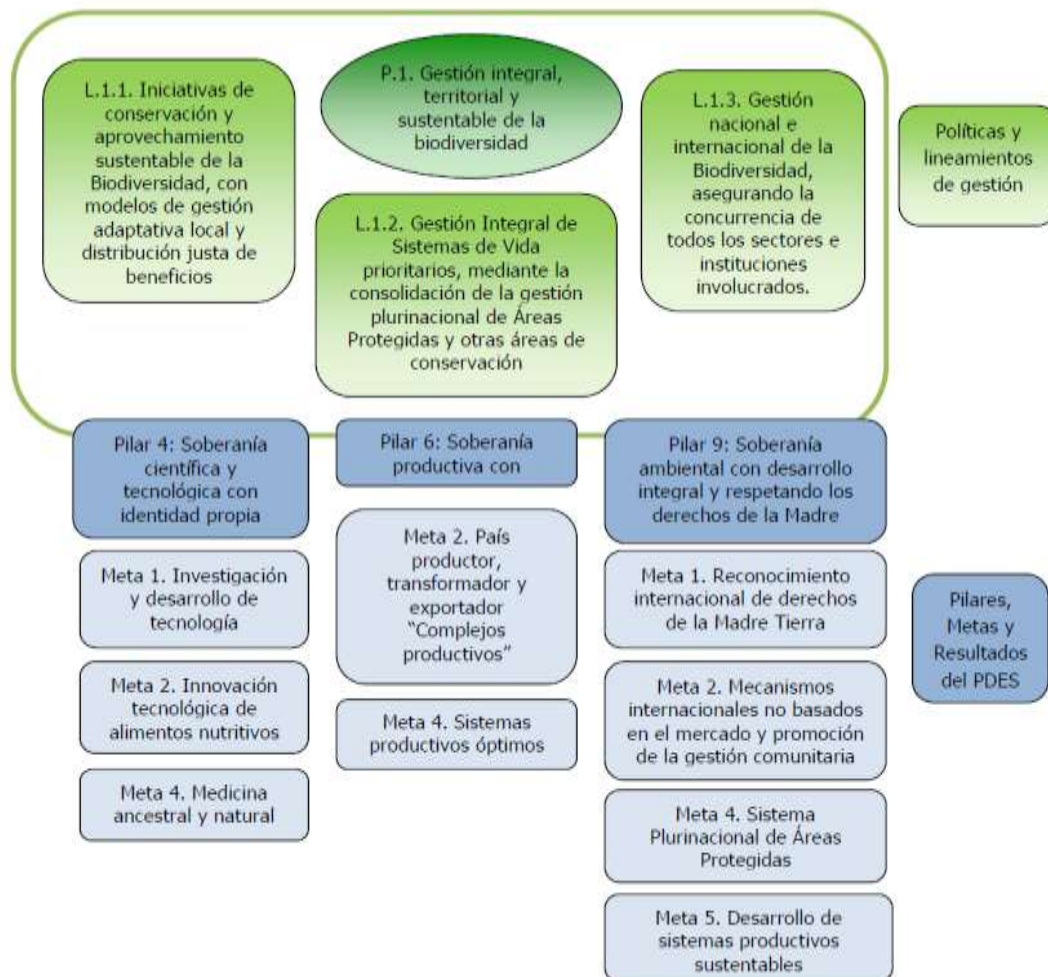


Figura 26. Lineamientos políticos de gestión del PSDI MMAYA y Pilares y Metas del PDES al que aportan. Fuente: PSDI – MMAYA 2016

Para cada Pilar, Meta y Resultados del PGDES y PDES, el plan sectorial plantea un conjunto de Acciones orientadas hacia el SERNAP. Estas Acciones, por las características de sus planteamientos, han sido integradas dentro de la Matriz de Planificación del PEI ya sea a nivel de los Objetivos Estratégicos, como también a nivel de Resultados, Lineamientos Estratégicos de Acción o Indicadores de Proceso. Estas Acciones sectoriales están identificadas con su respectivo número en la matriz.

En el caso específico del SERNAP debemos articularnos a los Programas del Subsector de Áreas Protegidas del PSDI donde nos encontramos directamente relacionados según la articulación sectorial (PDES – PSDI) con el Pilar 9 de Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral, respetando los derechos de la Madre Tierra, y a la Meta 4 de Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas, contiene Objetivos de Desarrollo Sectoriales con Resultados y Acciones concretas.

Realizado un primer análisis, y tras consultas con la Dirección de Planificación del MMAYA, de los Objetivos de Desarrollo Sectoriales, el SERNAP está directamente relacionado con la Meta 4: Sistema de Plurinacional de Áreas Protegidas y con el Resultado (251): “Se ha consolidado el Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas fortaleciendo la articulación entre el nivel central Estado y las Entidades Territoriales Autónomas (ETA’s) para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de actividades ambientales”.

El mencionado Resultado, tiene una línea de Acción (A1): Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos. El Viceministerio de Medio Ambiente (VMA) como la Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas (DGBAP) actualmente se encuentra desarrollando conjuntamente el Marco Conceptual del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas.

De acuerdo a la Planificación de la Gestión Integral de Biodiversidad y Áreas Protegidas, y a la Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones:

Cuadro 1: Matriz de Planificación Sectorial - Estructura Programática - Resultado e Indicador de Impacto

P	M	R	A	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	Programas o Proyectos (ACCIONES - PDES)	Línea Base al 2014	Indicador de Impacto (del Resultado) Indicador de Proceso (de la Acción)	
							Valor	Unidad
9	4	251		Se ha consolidado el Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas fortaleciendo la articulación entre el nivel central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales.	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) Línea Base 2017 b) Inicio 2017 c) Inicio 2017 d) Línea Base 2017	a) 60% b) 60 % c) 60 % d) 15 %	a) % APs priorizadas (a.1 Nacionales y a.2 Subnacionales) con incremento en su calificación de indicadores del Estado de Gestión y efectividad del Manejo de las AP b) Aumento en el número de AP priorizadas (b.1 Nacionales y b.2 Subnacionales) con acciones sostenibles de la protección de funciones ambientales, de la gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo. c) % de APs Priorizadas con Incremento del IGAP Índice de Gobernabilidad de Áreas Protegidas d) % incremental de APs priorizadas (b.1 Nacionales y b.2 Subnacionales) con mayor sostenibilidad financiera

En el Cuadro 1, la Estructura Programática de PSDI del MMAYA articulada al Pilar y Meta del PDES 2016 – 2020 y relacionada a través de la Matriz de Planificación Sectorial, donde se detalla el Programa o Proyecto que relaciona las acciones del PSDI con las Metas del PDES.

Directamente relacionado al SERNAP se encuentra el Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP – ECOS). La consolidación del mismo, contemplado en la Estructura programática del PSDI tiene 4 Indicadores de Impacto (Resultado).

En el Cuadro 2 a continuación, a un nivel más interno, es decir a nivel de Acción y de acuerdo a la Estructura Programática se tiene el Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas protegidas y Ecosistemas Estratégicos. Para su medición, control, monitoreo y seguimiento de cumplimiento del grado de avance se tienen 7 Indicadores de Proceso (Acción). En el Cuadro 1, la Estructura Programática de PSDI del MMAYA articulada al Pilar y Meta del PDES 2016 – 2020 conforme a la Matriz de Planificación Sectorial, donde se detallan

Cuadro 2: Matriz de Planificación Sectorial – Estructura Programática - Acción e Indicador de Proceso

P	M	R	A	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	Programas o Proyectos (ACCIONES - PDES)	Línea Base al 2014	Indicador de Impacto (del Resultado) Indicador de Proceso (de la Acción)	
							Valor	Unidad
9	4	251	1	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos.	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) Mandato PDES b) Línea Base 2017 c) Inicio 2016 d) Sistemas de información e) 50% f) Inicio 2017 g) 30	a) 1 SPAP b) 70% c) 4 d) 1 e) 70% f) 50% g) 30	a) Marco Normativo para establecimiento y funcionamiento del SPAP. b) % de Áreas protegidas prioritizadas implementan instrumentos de gestión c) N° de Procesos de Fortalecimiento institucional y de capacidades de gestión de los actores relevantes. d) Subsistema de gestión integral de información y conocimiento de APs articulado a la Plataforma de Información del MMAY A e) % de las APs que implementan mecanismos de participación social f) % de las APs que articulan con las ETAs. g) N° de Prog/Proy. Incrementales de la protección de funciones ambientales, de la gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo

De acuerdo a los Cuadros 1 y 2, debemos descolgar al menos 1 Objetivo Estratégico Institucional del PEI 2016 – 2020, relacionado al cumplimiento de estos Indicadores de Proceso. Por tanto, algunos de los 7 Productos de Operación y sus 32 Actividades del POA de la presente gestión han sido articulados conforme la necesidad.

Asimismo, y de acuerdo a la Programación de Resultados y Acciones para el Resultado 251 y Acción 1 del PSDI 2016 - 2020 del MMAYA se tiene:

Cuadro 3: Programación Quinquenal del % de cumplimiento de los Indicadores de Proceso (Acción)

P	M	R	A	Programas	Indicador de Impacto al 2020 Indicador de Proceso al 2020		2016	2017	2018	2019	2020
					Valor	Unidad					
9	4	251	1	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) 1 SPAP	a) Marco Normativo para establecimiento y funcionamiento del SPAP.	a) 0	a) 0.2	a) 0.5	a) 0.7	a) 1
					b) 70%	b) % de Áreas protegidas priorizadas implementan instrumentos de gestión	b) 0%	b) 20%	b) 35%	b) 50%	b) 70%
					c) 4	c) N° de Procesos de Fortalecimiento institucional y de capacidades de gestión de los actores relevantes.	c) -	c) 1	c) 1	c) 1	c) 1
					d) 1	d) Subsistema de gestión integral de información y conocimiento de APs articulado a la Plataforma de Información del MMAyA	d) 0.2	d) 0.4	d) 0.6	d) 0.8	d) 1
					e) 70%	e) % de las APs que implementan mecanismos de participación social	e) 50%	e) 55%	e) 60%	e) 65%	e) 70%
					f) 50%	f) % Acumulado de las APs que articulan con las ETAs.	f) 10%	f) 20%	f) 30%	f) 40%	f) 50%
					g) 30	g) N° de Prog/Proy. Incrementales de la protección de funciones ambientales, de la gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo	g) 6	g) 6	g) 6	g) 6	g) 6

Conforme al Cuadro 3 de Programación Quinquenal del % de cumplimiento anual de los Indicadores de Proceso (Acción) y relacionado a Resultado (251) a la que el SERNAP debe aportar y estar articulado se tiene un considerable retraso que debe ser alcanzado en el menor tiempo posible.

En este sentido, la Dirección de Planificación del SERNAP, se comunicó y coordinó con la Dirección general de Planificación del Ministerio de Medio Ambiente y Agua para determinar la adecuada articulación con el PSDI.

De la comunicación y coordinación llevada a cabo, se concluye con respaldos de Acta de Reunión y correos electrónicos de la Dirección General de Planificación posteriores que el SERNAP debe articularse de acuerdo a sus actividades principales debe articularse al Resultado 251.

Asimismo, conforme a esta comunicación y coordinación para el resultado 252 se aclara que se encuentra en proceso de elaboración el programa (propuesta intersectorial), razón por la cual mientras no sea implementada no debe ser incluida.

Cuadro 4: Estructura Programática - Resultado y Acción del PSDI
Indicadores de Impacto (Resultado) e Indicadores de Proceso (Acción)

P	M	R	A	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	Programas o Proyectos (ACCIONES - PDES)	Línea Base al 2014	Indicador de Impacto (del Resultado) / Indicador de Proceso (de la Acción)	
							Valor	Unidad
9	4	252		Se ha avanzado sustancialmente en la erradicación de la extrema pobreza en áreas protegidas	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) Línea Base 2017	a) 1/3	a) % de APs priorizadas reducen sus índices de extrema pobreza
9	4	252	1	Erradicación de la extrema pobreza en áreas protegidas articulada a propuesta intersectorial nacional de erradicación de la extrema pobreza.	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) Metodología de indicadores de extrema Pobreza b) Inicio 2017 b.1) Inicio 2017 b.2) Inicio 2017	a) A definirse en 2017 b) A definirse en 2017	a) N° de AP priorizadas que han reducido los índices de pobreza extrema en su población b) N° de Proyectos en gestión conjunta con MMAyA, MPD y con ETAS para Gestión de proyectos intersectoriales de erradicación de la extrema pobreza b.1. N° Proyectos en gestión y/o en implementación para servicios básicos universales b.2. N° Proyectos en gestión y/o en implementación de gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo, para generación de ingresos suficientes para desarrollo integral.
9	4	253		Se han utilizado tecnologías adecuadas y limpias de última generación para minimizar el impacto negativo de actividades hidrocarburíferas dentro de las Áreas Protegidas.		a) Concreción de Metodología y Línea Base: En el periodo 2016 - 2017	a) A definirse en 2017	a) Grado de Eficiencia de la Fiscalización y seguimiento a implementación del Modelo de Gestión Ambiental

P	M	R	A	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	Programas o Proyectos (ACCIONES - PDES)	Línea Base al 2014	Indicador de Impacto (del Resultado) / Indicador de Proceso (de la Acción)	
							Valor	Unidad
9	4	252		Se ha avanzado sustancialmente en la erradicación de la extrema pobreza en áreas protegidas	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) Línea Base 2017	a) 1/3	a) % de APs priorizadas reducen sus índices de extrema pobreza
9	4	252	1	Erradicación de la extrema pobreza en áreas protegidas articulada a propuesta intersectorial nacional de erradicación de la extrema pobreza.	Programa de Gestión del Sistema Plurinacional de áreas Protegidas y Ecosistemas Estratégicos (SPAP-ECOS)	a) Metodología de indicadores de extrema Pobreza b) Inicio 2017 b.1) Inicio 2017 b.2) Inicio 2017	a) A definirse en 2017 b) A definirse en 2017	a) N° de AP priorizadas que han reducido los índices de pobreza extrema en su población b) N° de Proyectos en gestión conjunta con MMAyA, MPD y con ETAS para Gestión de proyectos intersectoriales de erradicación de la extrema pobreza b.1. N° Proyectos en gestión y/o en implementación para servicios básicos universales b.2. N° Proyectos en gestión y/o en implementación de gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo, para generación de ingresos suficientes para desarrollo integral.
9	4	253		Se han utilizado tecnologías adecuadas y limpias de última generación para minimizar el impacto negativo de actividades hidrocarburíferas dentro de las Áreas Protegidas.		a) Concreción de Metodología y Línea Base: En el periodo 2016 - 2017	a) A definirse en 2017	a) Grado de Eficiencia de la Fiscalización y seguimiento a implementación del Modelo de Gestión Ambiental

En relación a los Resultados 253 y 254, el SERNAP realiza actividades a través de la Dirección de Monitoreo para el control y conservación del impacto ambiental en la Áreas Protegidas. Competencialmente, el poder de decisión sobre los temas medio ambientales dentro del Estado Plurinacional corresponden a la cabeza del sector, y la comunicación e instrucción de sus lineamientos estratégicos.

Matriz de Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones

PDES Pilar	PDES Meta	PDES - PSDI Resultados (ESTRUCUTURA PROGRAMATICA)	PDES – PSDI Acciones (ACCIONES – PDES - PSDI)
9	4	251	A1
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se ha consolidado el Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas fortaleciendo la articulación entre el nivel central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales.	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS)
9	4	252	A1
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se ha avanzado sustancialmente en la erradicación de la extrema pobreza en Áreas Protegidas.	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS)
9	4	253	A1
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se han utilizado tecnologías adecuadas y limpias de última generación para minimizar el impacto negativo de actividades hidrocarburíferas dentro de las Áreas Protegidas.	Articulación intersectorial con el Ministerio de Energía e Hidrocarburos y le Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
9	4	251	A1
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se han consolidado acciones de control, monitoreo y fiscalización en las Áreas Protegidas priorizadas para las actividades hidrocarburíferas, desarrollando medidas de gestión integral de los sistemas de vida y medidas de aislamiento en las áreas de intervención.	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS)

De acuerdo y en concordancia con los Pilares y Metas del PDES, los Resultados y las Acciones que se desprenden y a las que se articula en Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien, y siendo que el Plan Estratégico Institucional de 2016 – 2020 del SERNAP debe ser articulado al cumplimiento de estas metas se propone un Objetivo Estratégico Institucional articulado a cada uno de los Resultados y a las Acciones de acuerdo a la siguiente matriz que pasaremos a desarrollar posteriormente.

Matriz de Articulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales con los Pilares, Metas, Resultados y Acciones de Mediano Plazo (OEI – PEI)

Pilar	Meta	Resultados (ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA)	Acciones (PDES - PSDI)	Indicador de Impacto (PDES - PSDI)	Indicadores de Proceso (PSDI)	Objetivo Estratégico (PEI SERNAP)
9	4	251	A1	Indicador de Impacto	Indicador de Proceso	Acción Mediano Plazo
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se ha consolidado el Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas fortaleciendo la articulación entre el nivel central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales.	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS)	a) % APs priorizadas (a.1 Nacionales y a.2 Subnacionales) con incremento en su calificación de indicadores del Estado de Gestión y efectividad del Manejo de las AP. b) Aumento en el número de AP priorizadas (b.1 Nacionales y b.2 Subnacionales) con acciones sostenibles de la protección de funciones ambientales, de la gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo. c) % de APs Priorizadas con Incremento del IGAP Índice de Gobernabilidad de Áreas Protegidas d) % incremental de APs priorizadas (b.1 Nacionales y b.2 Subnacionales) con mayor sostenibilidad financiera	a) Marco Normativo para establecimiento y funcionamiento del SPAP. b) % de Áreas protegidas priorizadas implementan instrumentos de gestión c) N° de Procesos de Fortalecimiento institucional y de capacidades de gestión de los actores relevantes. d) Subsistema de gestión integral de información y conocimiento de APs articulado a la Plataforma de Información del MMAyA e) % de las APs que Implementan mecanismos de participación social f) % Acumulado de las APs que articulan con las ETAs. g) N° de Prog/Proy. Incrementales de la protección de funciones ambientales, de la gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo	Coadyuvar la consolidación del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales para el lograr un desarrollo económico sustentable.
9	4	252	A1	Indicador de Impacto	Indicador de Proceso	Acción Mediano Plazo
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se ha avanzado sustancialmente en la erradicación de la extrema pobreza en Áreas Protegidas.	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS)	a) % de APs priorizadas reducen sus índices de extrema pobreza	a) N° de AP priorizadas que han reducido los índices de pobreza extrema en su población b) N° de Proyectos en gestión conjunta con MMAyA, MPD y con ETAS para Gestión de proyectos intersectoriales de erradicación de la extrema pobreza b.1. N° Proyectos en gestión y/o en implementación para servicios básicos universales b.2. N° Proyectos en gestión y/o en implementación de gestión integral de la biodiversidad y ecoturismo, para generación de ingresos suficientes para desarrollo integral.	Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas.
9	4	253	A1	Indicador de Impacto	Indicador de Proceso	Acción Mediano Plazo
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se han utilizado tecnologías adecuadas y limpias de última generación para minimizar el impacto negativo de actividades hidrocarburíferas dentro de las Áreas Protegidas.	Articulación intersectorial con el Ministerio de Energía e Hidrocarburos y le Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	a) Grado de Eficiencia de la Fiscalización y seguimiento a implementación del Modelo de Gestión Ambiental	a) Informes del VMABCCGDF y SERNAP de Evaluación y monitoreo al desempeño ambiental de las tecnologías hidrocarburíferas aplicadas en APs con actividad hidrocarburífera	Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el fortalecimiento institucional de las Áreas Protegidas
9	4	251	A1	Indicador de Impacto	Indicador de Proceso	Acción Mediano Plazo
Soberanía ambiental con desarrollo integral	Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas	Se han consolidado acciones de control, monitoreo y fiscalización en las Áreas Protegidas priorizadas para actividades hidrocarburíferas, desarrollando medidas de gestión integral de los sistemas de vida	Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS)	Grado de Eficiencia de la Fiscalización y seguimiento a implementación del Modelo de Gestión Ambiental	a) Instrumentos, Marco Normativo del nuevo modelo de gestión ambiental en áreas protegidas con actividades hidrocarburíferas b) Informes de Supervisión y fiscalización de implementación de la guía y medidas ambientales en áreas protegidas con actividades hidrocarburíferas. c) N° de Procesos conjuntos de Fortalecimiento institucional y de capacidades (Temática: gestión ambiental en APs)	Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas con tecnologías limpias.

9.2 Misión

Coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, garantizando la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional, a efectos de conservar la diversidad biológica en el área de su competencia

9.3 Visión

Se ha consolidado el Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas fortaleciendo la articulación entre el nivel central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales, siendo el SERNAP parte integral dentro de sus competencias y atribuciones.

Elementos fundamentales de la Visión:

Conservación y protección del patrimonio natural y cultural
Complementariedad con los actores
Gestión compartida/Gobernanza
Sostenibilidad técnica y financiera
Liderazgo y posicionamiento
Eficacia Institucional
Modernidad en el funcionamiento institucional
Institucionalidad
Desconcentración de funciones
Laboratorio del conocimiento de las funciones eco sistémicas
Educación y difusión ambiental
Descolonización, en relación a los principios que rigen la administración y utilización de AP
Cosmovisión andino amazónico chaqueño en la gestión del territorio y los recursos

9.4 Principios y Valores Institucionales

A) PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- *Respeto y valoración del patrimonio natural y cultural como bien de interés común*
- *Principios ético-morales de la sociedad plural (CPE); ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraie (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble).*
- *Integralidad y funcionalidad del sistema de áreas protegidas*
- *Principio precautorio para prevenir o evitar los daños a la Madre Tierra*
- *Subsidiariedad*
- *Complementariedad, reciprocidad y concurrencia de actores*
- *Participación e inclusión social con equidad*
- *Respeto a las formas de vida y el conocimiento ancestral de las comunidades indígenas, originarias campesinas.*
- *No mercantilización de las funciones ambientales*

B) VALORES INSTITUCIONALES

- *Compromiso: Sentido de pertenencia de la institución y actuación consecuente del personal con el rol institucional de conservación y preservación del patrimonio natural y cultural*
- *Mística: espíritu y actitudes de trabajo de respeto a la naturaleza, a la cultura y a la sociedad, que se demuestra en el accionar diario de la institución*
- *Transparencia en la gestión: Rendir cuentas públicas, facilitar el libre acceso de la información de uso público*
- *Honestidad: Sinceridad al actuar, declarar y transmitir lo que uno piensa y compartir sus intenciones. No ejecutar o formar parte de actos de corrupción.*
- *Ética: Actuar en función de la misión institucional y el bien institucional y no en función de intereses contrarios o particulares*
- *Responsabilidad: Actitud positiva para cumplir con los compromisos personales e institucionales asumidos*
- *Respeto: Reconocimiento y valoración de las personas como base para la convivencia. Tomar en consideración la opinión y criterios de los demás. Reconocimiento de la pluriculturalidad y la diversidad natural y cultural existente en las áreas protegidas*
- *Lealtad institucional: Compromiso personal y consecuencia con los principios y objetivos institucionales. Comportamiento leal y legal con la institución.*
- *Solidaridad: Ambiente de trabajo interno colaborativo, así como, con los actores locales en las áreas protegidas*

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI

10.1 Objetivo Estratégico 1

Coadyuvar la consolidación del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales para el lograr un desarrollo económico sustentable.

Se trata de un objetivo de impacto institucional enfocado al mantenimiento o recuperación del estado de conservación del patrimonio natural y cultural del país representado actualmente en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, donde se vertieran conceptos de articulación con las Entidades Territoriales Autónomas – ETA's, de desarrollo y gestión de actividades de protección y de la generación de recursos auto sustentables.

La conservación y preservación de este patrimonio puede conllevar a un sin número de estrategias y acciones de gestión. En el presente PEI se ha definido como principal prioridad institucional la reducción de las presiones de deforestación o pérdida de cobertura vegetal por cambio de uso de suelo tanto al interior de las áreas protegidas, como en su zona de influencia. Otro de los desafíos de los últimos años es la regulación y control de las actividades, obras y proyectos de infraestructura en áreas protegidas, como es el caso de vías de acceso, hidrocarburos y minería.

Ante estos desafíos se propone en cada una de las líneas de trabajo institucional a partir del refuerzo del trabajo mancomunado con diferentes actores gubernamentales, institucionales y comunales. El SERNAP debe seguir adecuando sus esquemas y herramientas de trabajo. En este momento de crisis institucional se requiere con mayor razón la consolidación de alianzas y el desarrollo de nuevos esquemas de trabajo.

Además de la atención de estas amenazas, el SERNAP debe fortalecer su rol de coordinador del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, por ello en el presente PEI se propone, al menos, mantener un registro actualizado de las áreas protegida existentes en los distintos niveles administrativos del país (nacionales, departamentales, municipales e indígenas – campesino). Otras acciones como el control de tráfico de especies y el inventario y gestión del patrimonio cultural también se han incorporado como líneas estratégicas que no se pueden dejar de lado en este periodo de gestión institucional

De acuerdo con las directrices de formulación presupuestarias brindadas por el Ministerio de Economía y Finanzas cada Objetivo Estratégico Institucional y lógicamente los Objetivos de Gestión y/o los Productos Esperados que se desprenden de estos, deben tener una Fuente de Financiamiento de Proyectos o Programa.

Para el Objetivo Estratégico Institucional 1 se tiene financiamiento con el "Programa de gestión del sistema plurinacional de áreas protegidas y ecosistemas estratégicos. (SPAP - ECOS). Asimismo, se cuenta con el trámite de incremento de ítems del TGN conforme al Análisis de Desarrollo Organizacional presentado.

10.2 Objetivo Estratégico 2

Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas mediante la coordinación multisectorial

La contribución de las áreas protegidas al desarrollo económico y social es otro de los ámbitos estratégicos de consolidación de la gestión institucional. Esta es una función que cada año demanda mayor atención por parte de las áreas protegidas. Es claro para el funcionamiento del SERNAP y las áreas protegidas que mientras mayor sea el nivel de satisfacción de la sociedad sobre sus funciones, mayor podrá ser el grado de relacionamiento con los actores para lograr el cumplimiento de la zonificación de las áreas protegidas y sus reglas de intervención.

En el presente PEI se ha generado un objetivo estratégico específico para temas de desarrollo económico y social, en el cual, se tiene como desafío incrementar la participación del SERNAP en los procesos de planificación del desarrollo municipal y de otras instancias de gobierno, de manera que se puedan canalizar proyectos de uso y aprovechamiento de recursos naturales y turismo, adecuados a la realidad de cada área protegida. Asimismo, se espera que los Sistemas de Vida en las AP se desarrollen en armonía y equilibrio con la Madre Tierra. Esto de tal manera que las unidades socioculturales, a partir del análisis y consenso, definan e implementen acciones estratégicas orientadas a la gestión de los ecosistemas y armonización de sus actividades en función a las categorías de uso dentro las AP.

En el marco de la economía plural, las comunidades, organizaciones y familias desarrollarán actividades productivas, de aprovechamiento de recursos naturales, actividades turísticas, etc. dinamizando la economía de los habitantes de las AP y reduciendo la presión sobre los objetos de conservación.

Las acciones estratégicas de desarrollo no sólo buscan el impacto en las economías de la población local en áreas protegidas, sino también, el fortalecimiento de capacidades y estructuras organizacionales locales, para que las diferentes instancias sociales puedan lograr sustentabilidad en las iniciativas de desarrollo que emprendan. Adicionalmente, se impulsarán mecanismos de adaptación a los efectos del cambio climático y la gestión de riesgos para las poblaciones dentro las AP.

El Financiamiento para las actividades relacionadas a brindar directrices para la implementación de iniciativas productivas para reducir la pobreza en las Áreas Protegidas de acuerdo con el Plan Sectorial del MMAYA proviene del Programa SPAP – ECOS.

Sin embargo, el SERNAP actualmente tiene dos fuentes de financiamiento para la implementación de estos proyectos de productivos. SISCO ó sistema de cobro por ecoturismo y/o multas por infracción por actividades dentro de las Áreas Protegidas. SISCO provee recientemente montos que tienen una distribución específica y compleja para que las Áreas Protegidas y sus Comités de Gestión puedan obtener recursos, sin embargo no existe un Plan Económico y Financiero para esos montos recaudados.

Asimismo, DANIDA - Programa País de Dinamarca aún tendrá recursos hasta el 30 de junio de 2018, probablemente para terminar de implementar las 5 iniciativas productivas propuestas de inicio.

Por otro lado, conforme a las matrices del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien, estas Acción de Mediano Largo Plazo obtendrá financiamiento del Programa SPAP – ECOS y de la Propuesta Nacional Intersectorial de Erradicación de la Pobreza Extrema, que se espera sea un financiamiento específico y para la implementación de proyectos autosustentables.

10.3 Objetivo Estratégico 3

Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el uso de tecnologías limpias y de última generación para el aprovechamiento de las Áreas Protegidas.

El SERNAP como entidad que coordina el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) aún necesita fortalecer la gestión integral y participativa con la concurrencia con las entidades del nivel departamental y municipal

Las áreas protegidas del país han tenido grandes avances, sin embargo, aún existen desafíos al respecto, principalmente ligados a lograr que los procesos de institucionalización sean cada vez más fuertes y que haya el mayor consenso entre los distintos actores para lograr un adecuado desarrollo económico de las mismas Áreas Protegidas, sin que esto implique una pérdida de los roles y atribuciones que tiene el SERNAP como entidad reguladora y administradora de áreas protegidas.

En este sentido, el Objetivo Estratégico 3 se orienta hacia la construcción participativa y concertada de instrumentos de gestión que permitan el uso de tecnologías adecuadas y limpias de última generación para minimizar el impacto negativo de actividades hidrocarburíferas y otras dentro de las Áreas Protegidas

Estos nuevos modelos deberán generarse desde un marco teórico científico como también desde la experiencia práctica de diferentes áreas protegidas. En este sentido, el presente objetivo estratégico del PEI propone la elaboración conjunta de la normativa adecuada y de un marco legal concreto para realizar de manera consensuada las actividades de exploración y explotación para que los actores puedan asumir con mayor responsabilidad su rol en la gestión de áreas protegidas.

Así también, se propone fortalecer las mismas capacidades y marco normativo del SERNAP para promover a gestión sustentable de sus ecosistemas, implementando estrategias y mecanismos de participación directa de las Entidades Territoriales Autónomas.

Los recursos de financiamiento para el logro de estos importantes objetivos estarán determinados por los convenios con ENDE, YPFB, Gobierno Autónomo Regional del Chaco – Caraparí, Gobierno Autónomo Regional de Villa Montes, y otros en proceso que aún no han sido firmados, razón por la cual no son incluidos.

10.4 Objetivo Estratégico 4

Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas.

La capacidad de gestión para realizar las actividades de control, monitoreo, y fiscalización es el cimiento del funcionamiento institucional del SERNAP.

Lograr un fortalecimiento y en algunos casos la reconducción de estos cimientos institucionales requiere de un proceso de alta voluntad del equipo actual que forma parte del SERNAP, además de las condiciones políticas y financieras de rigor. Sin embargo, la voluntad y el compromiso que puedan mantener los funcionarios del SERNAP será el pilar fundamental para lograr el desarrollo institucional en esta nueva dirección.

En este objetivo estratégico del PEI se han incorporado ámbitos de acción de rigor en la gestión institucional, como son la gobernabilidad, el manejo de recursos, las mejoras de infraestructura, la comunicación estratégica y el acceso a tecnología, entre otros aspectos. Sin embargo, se recomienda fuertemente lograr en los siguientes años una mayor estabilidad del personal, la ejecución de un proceso intenso de conocimiento y alineación del personal con la misión y visión institucional, el dominio de sus instrumentos de gestión y la capacitación en tecnologías limpias y en nuevas y mejores tecnologías de aprovechamiento para el adecuado control, monitoreo y fiscalización.

11. PROGRAMACION DE ACCIONES POR RESULTADO

Una vez identificada la adecuada articulación con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI) y en consecuencia determinar la Acciones de Mediano Plazo (Objetivos Estratégicos Institucionales) para un periodo de 5 años, las Acciones de Corto (Objetivos de Gestión) se convierten en el centro del proceso de Planificación Estratégica Institucional.

Para la determinación de las Acciones de Corto Plazo, se deberá fijar como el horizonte de la Planificación Estratégica las Acciones de Mediano Plazo articuladas al PDES y PSDI. La programación quinquenal deberá reflejar un avance de las Acciones de Corto Plazo para cumplir las Acciones de Mediano Plazo.

Para esta Programación de Acciones, será necesario determinar las Unidades Organizacionales responsables del cumplimiento del total o parte de estas Acciones de Corto Plazo y el avance porcentual (%) en cada gestión.

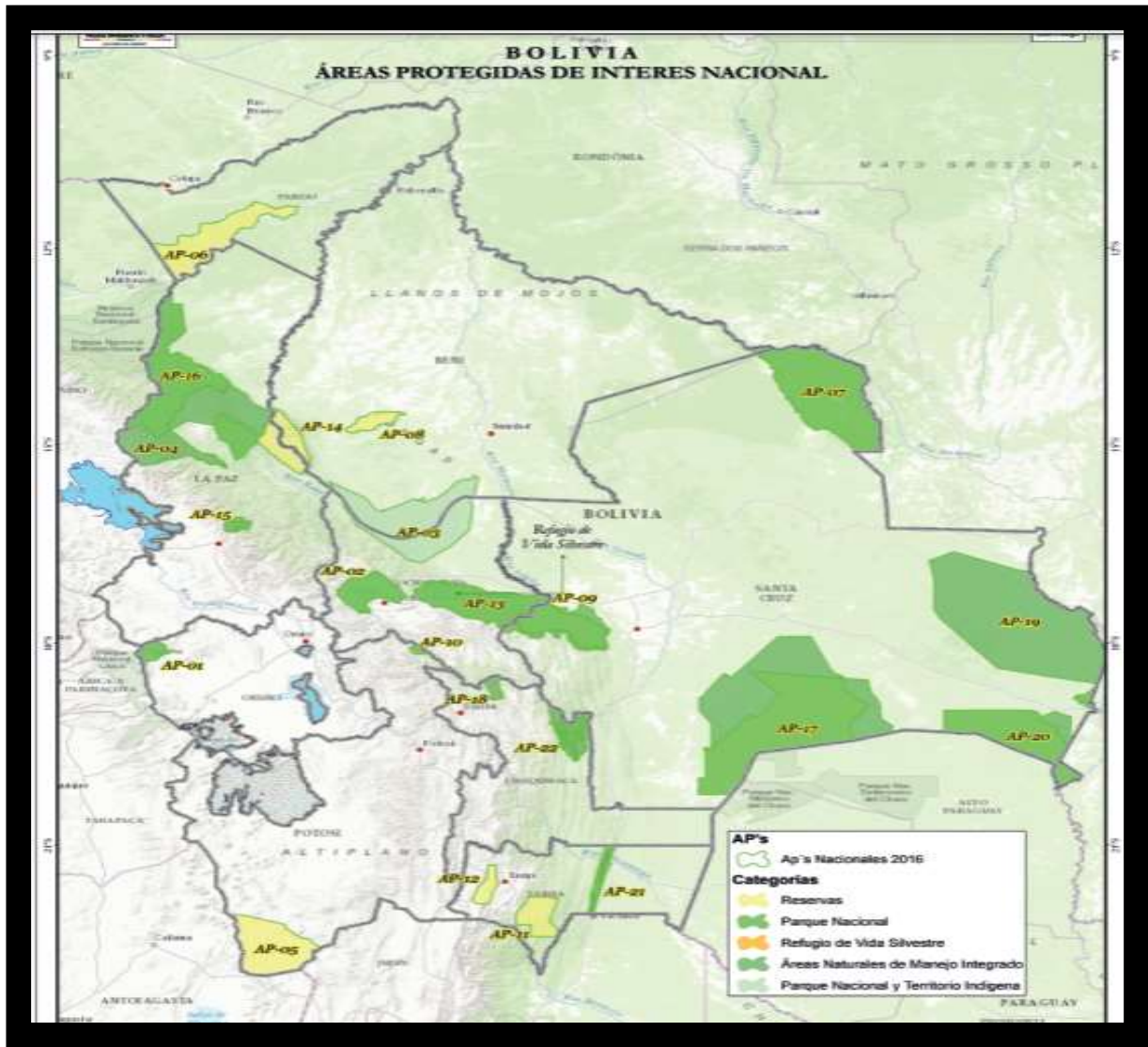
MATRIZ DE PROGRAMACIONES DE ACCIONES POR RESULTADO

PILAR 9		SOBERANIA AMBIENTAL CON DESARROLLO INTEGRAL					
META 4		SISTEMA PLURINACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS					
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	ACCIONES DE MEDIANO PLAZO	UNIDADES ORGANIZACIONALES	2016	2017	2018	2019	2020
RESULTADO 251 PDES - PSDI: SE HA CONSOLIDADO EL SISTEMA PLURINACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS FORTALECIENDO LA ARTICULACION ENTRE EL NIVEL CENTRAL DEL ESTADO Y LAS ENTIDADES TERRITORIALES AUTONOMAS PARA UN DESARROLLO PROGRESIVO DE LOS MECANISMOS DE PROTECCION Y GESITON DE LA FUNCIONES AMBIENTALES							
Acción 1 O. E. I. 1	Coadyuvar la consolidación del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales para el lograr un desarrollo económico sustentable.	Dirección Ejecutiva	5%	10%	35%	65%	100%
		Dirección de Planificación					
		Áreas Protegidas					
RESULTADO 252 PDES - PSDI: SE HA AVANZADO SUSTANCIALMENTE EN LA ERRADICACION DE LA EXTREMA POBREZA EN AREAS PROTEGIDAS							
Acción 1 O. E. I. 2	Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas.	Dirección de Planificación	5%	10%	35%	65%	100%
		Dirección de Monitoreo Ambiental					
		Áreas Protegidas					
RESULTADO 253 PDES - PSDI: SE HAN UTILIZADO TECNOLOGIAS ADECUADAS Y LIMPIAS DE ULTIMA GENERACION PARA MINIMIZAR EL IMPACTO NEGATIVO DE ACTIVIDADES HIDROCARBURIFERAS DENTRO DE LAS AREAS PROTEGIDAS							
Acción 1 O. E. I. 3	Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el fortalecimiento institucional de las Áreas Protegidas	Dirección de Monitoreo Ambiental	0%	5%	35%	70%	100%
		Dirección de Planificación					
		Áreas Protegidas					
RESULTADO 254 PDES - PSDI: SE HAN CONSOLIDADO ACCIONES DE CONTROL, MONITOREO Y FISCALIZACION EN LAS AREAS PROTEGIDAS PRIORIZADAS PARA LAS ACTIVIDADES HIDROCARBURIFERAS, DESARROLLANDO MEDIDAS DE GESTION INTEGRAL DE LOS SISTEMAS DE VIDA Y MEDIDAS DE AISLAMIENTO EN LAS AREAS DE INTERVENCION							
Acción 1 O. E. I. 4	Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas con tecnologías limpias	Dirección de Monitoreo Ambiental	0%	5%	35%	70%	100%
		Dirección de Planificación					
		Áreas Protegidas					

12. TERRITORIALIZACION DE ACCIONES

A continuación presentamos el Mapa de las Áreas Protegidas de Interés Nacional, donde se realizarán tanto las Acciones de Corto Plazo como las de Mediano y Largo Plazo.

Mapa de la Jurisdicción Territorial



AP's	Categoría	Nombre de Área Protegida	AP's	Categoría	Nombre de Área Protegida
AP-01	Parque Nacional	Sajama	AP-12	Reserva Biológica	Cordillera de Sama
AP-02	Parque Nacional	Tititaca	AP-13	Parque Nacional / Refugio de Vida Silvestre	Carnasco
AP-03	Parque Nacional y Territorio Indígena	Bilimo Securi - Tipnis	AP-14	Reserva de la Biosfera y Territorio Indígena	Pilon Lajas
AP-04	Área Natural de Manejo Integrado Nacional	Apolobamba	AP-15	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Corapata
AP-05	Reserva Nacional de Flora Andina	Eduardo Avaroa	AP-16	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Madidi
AP-06	Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica	Mazamón	AP-17	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Kaa-Iya del Gran Chaco
AP-07	Parque Nacional	Nord Kempff Mercado	AP-18	Área Natural de Manejo Integrado	El Palmar
AP-08	Reserva de la Biosfera	Estación Biológica del Beni	AP-19	Área Natural de Manejo Integrado	San Marías
AP-09	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Amboró	AP-20	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Oruquiá
AP-10	Parque Nacional	Tom Tom	AP-21	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Aguasgigantes
AP-11	Reserva Nacional de Flora y Fauna	Tatopía	AP-22	Parque Nacional / Área Natural de Manejo Integrado	Río

Todos los programas y proyectos prioritarios de SERNAP, tanto de ecoturismo, como de aprovechamiento de los recursos naturales con tecnologías limpias tendrán territorialmente esta ubicación geográfica. Asimismo, las Entidades Territoriales Autónomas (ETA's) presentes en estas Áreas Protegidas son más que nada Gobiernos Departamentales, Municipales, Regionales y otras empresas e instituciones públicas (Entel, YPFB, ABC, ENDE, etc.).

Tomar en cuenta instituciones y empresas privadas para llegar a convenios que sean concurrentes con la mitigación del aprovechamiento de los recursos naturales, es necesario. Su participación para lograr el desarrollo auto sustentable en algunas Áreas Protegidas podría ser importante.

13. ARTICULACION COMPETENCIAL

Conforme a los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales para Vivir Bien, se debe establecer articulaciones competenciales según la Constitución Política del Estado para cada una de las Acciones de Mediano – Largo Plazo.

MATRIZ DE ARTICULACION COMPETENCIAL

PILAR 9		SOBERANIA AMBIENTAL CON DESARROLLO INTEGRAL				
META 4		SISTEMA PLURINACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES - ACCIONES DE MEDIANO PLAZO		ENTIDADES TERRITORIALES				
		NIVEL CENTRAL	GAD	GAM	GAR	GIOC
RESULTADO 251 PDES - PSDI: SE HA CONSOLIDADO EL SISTEMA PLURINACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS FORTALECIENDO LA ARTICULACION ENTRE EL NIVEL CENTRAL DEL ESTADO Y LAS ENTIDADES TERRITORIALES AUTONOMAS PARA UN DESARROLLO PROGRESIVO DE LOS MECANISMOS DE PROTECCION Y GESITON DE LA FUNCIONES AMBIENTALES						
O. E. I. 1	Coadyuvar la consolidación del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales para el lograr un desarrollo económico sustentable.	PRIVATIVAS Art. 298	EXCLUSIVAS Art. 300	EXCLUSIVAS Art. 302	CONCURRENTES Art. 304	CONCURRENTES Art. 304
RESULTADO 252 PDES - PSDI: SE HA AVANZADO SUSTANCIALMENTE EN LA ERRADICACION DE LA EXTREMA POBREZA EN AREAS PROTEGIDAS						
O. E. I. 2	Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas.	PRIVATIVAS Art. 298	EXCLUSIVAS Art. 300	EXCLUSIVAS Art. 302	CONCURRENTES Art. 304	CONCURRENTES Art. 304
RESULTADO 253 PDES - PSDI: SE HAN UTILIZADO TECNOLOGIAS ADECUADAS Y LIMPIAS DE ULTIMA GENERACION PARA MINIMIZAR EL IMPACTO NEGATIVO DE ACTIVIDADES HIDROCARBURIFERAS DENTRO DE LAS AREAS PROTEGIDAS						
O. E. I. 3	Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el fortalecimiento institucional de las Áreas Protegidas	PRIVATIVAS Art. 298	EXCLUSIVAS Art. 300	EXCLUSIVAS Art. 302	CONCURRENTES Art. 304	CONCURRENTES Art. 304
RESULTADO 254 PDES - PSDI: SE HAN CONSOLIDADO ACCIONES DE CONTROL, MONITOREO Y FISCALIZACION EN LAS AREAS PROTEGIDAS PRIORIZADAS PARA LAS ACTIVIDADES HIDROCARBURIFERAS, DESARROLLANDO MEDIDAS DE GESTION INTEGRAL DE LOS SISTEMAS DE VIDA Y MEDIDAS DE AISLAMIENTO EN LAS AREAS DE INTERVENCION						
O. E. I. 4		PRIVATIVAS				

	Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas con tecnologías limpias	Art. 298	EXCLUSIVAS Art. 300	EXCLUSIVAS Art. 302	CONCURRENTES Art. 304	CONCURRENTES Art. 304
--	--	----------	------------------------	------------------------	--------------------------	--------------------------

14. ROLES DE ACTORES

Las Acciones de Corto, Medio y Largo Plazo, los Programas y Planes ya definidos, podrían incorporar para su adecuada implementación otros actores de la Economía Plural, incluyendo tanto al sector público como al privado, comunitario, social – cooperativo.

Asimismo, pueden también ser parte de este análisis del rol de los actores las Universidades Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales de las Naciones y Pueblos Indígena Originarios Campesino.

MATRIZ – ROL DE ACTORES

PILAR 9	SOBERANÍA AMBIENTAL CON DESARROLLO INTEGRAL						
META 4	SISTEMA PLURINACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS						
ACCIONES	ACCIONES DE MEDIANO PLAZO	ACTORES PRINCIPALES					
		UNIV. PRIVADAS Y PÚBLICAS	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	ORG. COM.	ORG. SOC. COOP.	OTROS ACTORES PÚBLICAS Y PRIVADOS
O. E. I. 1	Coadyuvar la consolidación del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales para el lograr un desarrollo económico sustentable.	Universidades Privadas y Públicas que ofrezcan las carreras de Ingeniería Ambiental, Biología, Administración Turística CONVENIOS	Gobiernos Autónomos Municipales concurrentes a las Áreas Protegidas, ENDE, YPFB, ENTEL, ABC, etc. FINANCIAMIENTO	TIGO, VIVA, Empresas Constructoras, Empresas y Operadores Turísticos FINANCIAMIENTO	Iniciativas Productivas para el Desarrollo Auto Sustentable de las Áreas Protegidas APOYO EN EL CONTROL POLITICO Y SOCIAL	Iniciativas Productivas para el Desarrollo Auto Sustentable APOYO EN EL CONTROL POLITICO Y SOCIAL	Organismos de Financiamiento Internacionales, Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales en concordancia con las nuevas directrices y lineamientos sectoriales. FINANCIAMIENTO
O. E. I. 2	Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas.						
O. E. I. 3	Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el fortalecimiento institucional de las Áreas Protegidas						
O. E. I. 4	Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y						

	manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas con tecnologías limpias						
--	--	--	--	--	--	--	--

15. PRESUPUESTO QUINQUENAL

El presupuesto global del PEI se presenta a partir de un punto de partida, que es la gestión 2016. Tomando en cuenta la Proyección de Gastos por Grupo según Gestión, siendo el presupuesto utilizado para las de las gestiones 2016 y 2017, el presupuesto efectivamente inscrito y tomando en cuenta las necesidades para la implementación de las Acciones de Corto Plazo hasta el 2020 y dar cumplimiento a Resultados 251, 252, 253 y 254 del Plan Sectorial y el Plan de Desarrollo Económico y Social.

Asimismo, se presenta una proyección de estos recursos hasta el 2020, se muestra el presupuesto estimado del PEI por objetivo estratégico para las gestiones 2016-2020. Este monto corresponde a las acciones estratégicas que actualmente pueden ser estimadas con cierto grado de precisión. Existen otras acciones que aun requieren ser presupuestadas como el caso de inversiones en proyectos, consultorías de línea y por producto, infraestructura, y otros que dependerán de los requerimientos específicos de cada una de las mismas.

PROYECCION DE GASTOS POR GESTION SEGÚN GRUPO DE GASTO

GRUPO DE GASTO	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
1000	26.556.844	29.574.825	32.592.806	35.610.787	38.628.768
2000	17.089.003	26.955.225	36.821.447	46.687.669	56.553.891
3000	10.192.877	8.597.500	7.002.123	5.406.746	3.811.369
4000	4.122.538	3.257.515	2.392.492	1.527.469	662.446
8000	1.757.742	2.294.064	2.830.386	3.366.708	3.903.030
9000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
	59.720.504	70.680.629	81.640.754	92.600.879	103.561.004

PRESUPUESTO PLURIANUAL POR GESTION SEGÚN OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

ACCION DE MEDIANO PLAZO - OEI	POND. GASTO	2016	2017	2018	2019	2020
Objetivo Estratégico 1: Coadyuvar la consolidación del Sistema Plurinacional de Áreas Protegidas para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales para el lograr un desarrollo económico sustentable.	0,15	8.958.076	10.602.094	12.246.113	13.890.132	15.534.151
Objetivo Estratégico 2: Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas.	0,2	11.944.101	14.136.126	16.328.151	18.520.176	20.712.201
Objetivo Estratégico 3: Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el fortalecimiento institucional de las Áreas Protegidas	0,15	8.958.076	10.602.094	12.246.113	13.890.132	15.534.151
Objetivo Estratégico 4: Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y	0,5	29.860.252	35.340.315	40.820.377	46.300.440	51.780.502

manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas con tecnologías limpias						
TOTAL PRESUPUESTO PLURIANUAL	59.720.504	70.680.629	81.640.754	92.600.879	103.561.004	

16. MONITOREO Y EVALUACION DEL PEI

El Plan Estratégico Institucional 2016-2020 es el instrumento de planificación que orientará el accionar del SERNAP en los próximos cinco años. Será **la base para los planes operativos anuales (POA)** de cada dirección de la Unidad Central y de las 22 Áreas Protegidas nacionales.

El Sistema de monitoreo y evaluación es una función imprescindible de la planificación, ya que permite mantener a la institución en curso hacia su misión institucional, alcanzando objetivos y cumpliendo resultados y acciones estratégicas planteadas en PEI.

La dirección de planificación del SERNAP, estará a cargo del diseño e implementación del sistema de monitoreo y evaluación del PEI. Deberá liderar los procesos de monitoreo y evaluación, con la participación de técnicos y ejecutivos de las direcciones de la Unidad central, los directores y técnicos de las AP y actores locales relevantes.

Ambos procesos, monitoreo y evaluación deben realizarse de forma participativa, objetiva, basada en datos confiables y oportunos, de esta manera se podrá tener un proceso que permita aprender de las experiencias y mejorar los servicios.

El PEI 2016-2020 está estructurado en cuatro (4) objetivos estratégicos institucionales, cada uno con resultados estratégicos y cada resultado con Líneas de Acción para Financiamiento (Figura 27).



Figura 27. Estructura Estratégica de Financiamiento del PEI 2016-2020

El seguimiento al PEI estará dado por indicadores de impacto a nivel objetivos, por indicadores de efecto a nivel resultado y por indicadores de proceso a nivel de línea estratégica de acción. Los indicadores son medidas que pueden ser cuantitativas o cualitativas y se usan para medir el alcance a las metas. Están expresados en cantidad, calidad y tiempo (ver Figura 28). Dependiendo el tipo de indicador estos serán utilizados para procesos de monitoreo y/o para procesos de evaluación.

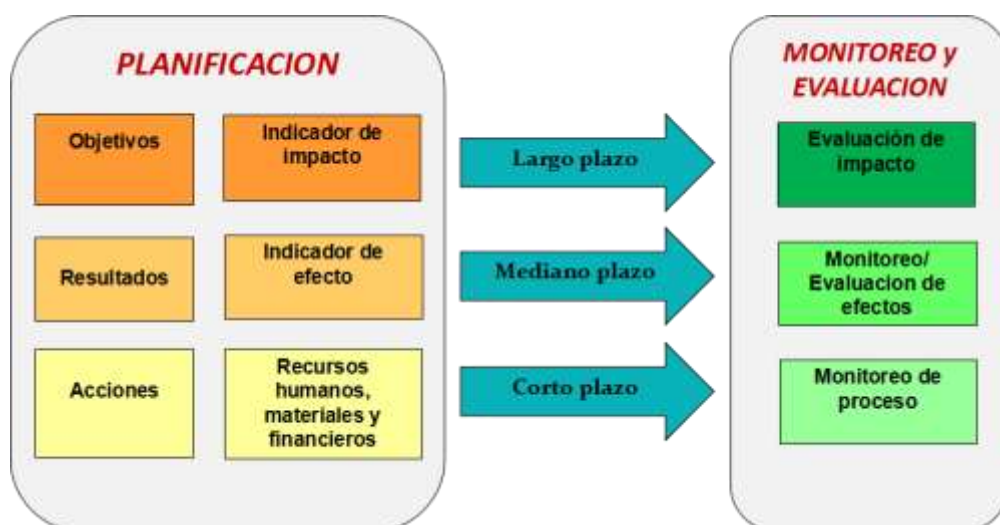


Figura 28. Tipos de Indicadores en la Planificación institucional y su relación con el Monitoreo y Evaluación

16.1 Monitoreo al PEI 2016-2020

El Monitoreo es un proceso continuo que proporcionará insumos claves para guiar la gestión operativa y la toma de decisiones oportunas.

El Monitoreo del PEI deberá realizarse en eventos semestrales/anuales. En estos eventos se realizará seguimiento sistemático sobre la ejecución, cumplimiento de las acciones del PEI y el uso de los recursos económicos, utilizando como fuente de medición los indicadores de proceso y el presupuesto. Parte del proceso de Monitoreo es tener la mirada al alcance de resultados estratégicos y los efectos logrados utilizando los Indicadores de efecto.

Después de cada monitoreo se deberá presentar un informe de avance del PEI cuantificado a nivel de líneas de acción y resultados estratégicos, con observaciones de ajustes/mejoras y cumplimiento de cronograma. Este informe debe ser difundido a todo el personal del SERNAP para que las direcciones puedan tomar medidas y realicen ajuste de manera oportuna.

16.2 Evaluación al PEI 2016-2020

La evaluación será un proceso que busque contrastar los logros reales alcanzados en el PEI con los objetivos y resultados estratégicos planteados, para ello se utilizarán los Indicadores de impacto y efecto respectivamente.

El objetivo de la evaluación será valorar la pertinencia de los objetivos y resultados estratégicos, así como, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de los mismos. Los eventos de evaluación deberán proporcionar

información creíble y útil, para la adecuada toma de decisiones estratégicas y la incorporación de lecciones aprendidas en futuras acciones.

Los eventos de evaluación podrán ser de dos tipos: evaluación de medio término y evaluación final. La evaluación de medio término (mediados de 2018), tiene la finalidad de asegurar que el PEI está en el camino correcto hacia el alcance de sus objetivos estratégicos o en caso contrario, tomar las medidas correctivas a tiempo para encausar las estrategias. La evaluación final (después del 2020) tiene por objeto, medir el logro general del PEI y ser la base para el diseño del próximo PEI.

Después de cada evento se deberá presentar un informe de Evaluación cuantificando el alcance a resultados y objetivos estratégicos, con observaciones y lecciones aprendidas. Este informe debe ser difundido a todo el personal del SERNAP y el MMAYA.

16.3 Contribución del PEI a Planes Nacionales y del Sector

El PEI 2016-2020, está estructurado de manera que se encuentra en concordancia con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) 2016 – 2020 del Ministerio de Medio Ambiente y Agua y por tanto, correspondientemente articulado al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016 - 2020.

Así mismo, este PEI contribuye a las metas 5 del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020 y a al Pilar 9 de la Agenda Patriótica 2025.

Tabla 29. Articulación de los objetivos del PEI2016-2020 a la Agenda patriótica, PDES y PSDI.

Agenda Patriótica 2025	PDES 2016 – 2020		PSDI 2016 – 2020 MMAYA	PEI SERNAP 2016 – 2020
Pilar 9	Meta 4	Resultado PDES 1	Acción 251	OE 1
		Resultado PDES 2	Acción 252	OE 2
		Resultado PDES 3	Acción 253	OE 3
		Resultado PDES 3	Acción 254	OE 4

Fuente: Elaboración propia en base al PSDI

17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda Estratégica de Gestión para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP, 2005).
- Bucheli, B. (2005) "Mapeo de Actores". Documento de Trabajo bajado de www.preval.org.
- Estrategia Nacional de Protección Integral del SNAP de Bolivia o Manual de Protección (MMAYA-SERNAP, 2012)
- Estrategia para el Desarrollo del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (MMAYA –VMA - SERNAP, 2011).
- Estrategia de Desarrollo de Capacidades para la Implementación de la Gestión Compartida (SERNAP, sin año).
- Plan Estratégico de Comunicación 2012 – 2017 (SERNAP, 2012).
- Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) (SERNAP, 2012).
- Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) (MMAYA - SERNAP, 2012).
- Guía Metodológica para el análisis de amenazas y vulnerabilidad de las Áreas Protegidas de Bolivia (SERNAP, 2012).
- Ibáñez E.A. y Brie R. (2001). Diccionario de Sociología, Ed. Claridad, Madrid, España.
- Informe de Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad - PACSBIO. MMAYA.
- Línea base actualizada del estado de conservación de las Áreas Protegidas a nivel nacional de Bolivia (SERNAP, 2012).
- León, P. (2001) Cuatro Pilares de la Estabilidad Financiera. Arlington: TNC.
- Marco conceptual y línea de base sobre el estado de la Gestión Institucional de las Áreas Protegidas (SERNAP, 2012).
- Nuestra Agenda para el Cambio (SERNAP 2008).
- Plan Estratégico Institucional 2014 -2018. Estado Plurinacional de Bolivia (MMAYA2014).
- Plan Sectorial de Desarrollo Integral del MMAYA 2016 – 2020 (MMAYA 2016).
- Plan Estratégico Institucional del SERNAP 2012-2016.
- Plan Estratégico Financiero del SNAP 2011 – 2013 con Proyecciones al 2020 (SERNAP, 2010).
- Plan Maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia 2012-2022 (SERNAP, 2012).
- Plan de Priorización para el Incremento de la Representatividad de las Ecoregiones en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP, 2012).
- Pozo Solís, A. (2007) "Mapeo de Actores Sociales", documento de trabajo PREVALFIDA.
- SERNAP. Plan Estratégico Institucional 2012-2016. Estado Plurinacional de Bolivia.
- Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

18. ANEXO 3: METODOLOGIA

La elaboración del PEI del SERNAP se enmarca en la metodología de los “Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales para Vivir Bien” elaborados por el Viceministerio de Planificación y Coordinación (2016) en el marco de la Ley N°777.

La primera parte de **Enfoque Político** fue desarrollada en base a la sistematización de información secundaria del Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PDSI) del Ministerio de Medio Ambiente y Agua 2016 – 2020 que está basado jerárquicamente en la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020 (PDES). Asimismo el PSDI se articula con la Constitución Política del Estado de 2009, la Ley de Derechos de la Madre Tierra (Ley N° 71), la Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral del Vivir Bien (Ley N° 300). Complementariamente, se ha sistematizado información del PEI SERNAP 2012-2016.

El **Marco Normativo y Competencial** fue construido en base a la revisión y sistematización de información secundaria de los documentos PEI SERNAP 2009-20013 y PEI SERNAP 2012-2016, asimismo se compilaron todas las Leyes y Decretos Supremos referidos a Áreas Protegidas y Biodiversidad disponibles en la Gaceta Oficial de Bolivia, verificado los contenidos, objetivos e información relevante de los mismos.

Para el **Marco Estratégico del PEI 2012 - 2016** se recopilaron los elementos estratégicos que han guiado el accionar institucional en los últimos 5 años a partir del Plan Estratégico Institucional 2012-2016, que a su vez, se basa en los ámbitos de gestión del Plan Maestro del SNAP 2012 y que son clave para la reflexión y planteamiento del nuevo PEI SERNAP 2016-2020.

La **Evaluación del Cumplimiento del PEI 2012 – 2016** se basó en la medición del cumplimiento de objetivos y metas programadas, a través del logro los resultados alcanzados en los últimos 5 años. Se realizaron entrevistas a funcionarios antiguos del SERNAP para medir el avance desde el 2012 y a funcionarios más nuevos para estimar la situación actual. Además, se revisaron documentos elaborados por la institución (POAS, Informes, publicaciones, otros) y documentos elaborados por entidades externas (Avance de los Indicadores del Tercer Tramo Variable Programa de Apoyo a la Conservación Sostenible de la Biodiversidad – PACSBIO). El grado de cumplimiento de los resultados esperados fue estimado de manera cualitativa por área de éxito, dado que no se contó con información cuantitativa precisa.

El **Diagnóstico de la Situación Institucional Actual del SERNAP** se basó en la metodología “Evaluación de capacidades Organizacionales” (Snow J., 2009) en el que se evalúan 7 ámbitos de capacidad institucional que son la gobernanza, gestión, recursos financieros, sostenibilidad, recursos humanos, servicios y relaciones externas. Este se fundamentó en entrevistas a funcionarios del SERNAP para evaluar cada uno de estos ámbitos, tanto en 2012 como en 2016. Asimismo, se realizaron entrevistas más cortas a funcionarios de todas las direcciones del SERNAP y a los 22 directores de las Áreas Protegidas. Esta información fue complementada con un análisis FODA a nivel de la Unidad Central y las Áreas Protegidas. Cada ámbito evaluado fue complementado con información secundaria proporcionada por el SERNAP.

El **Análisis de Actores** se hizo aplicando el Mapeo de Actores desarrollado por Pozo Solís (2007) en que, más allá de contar con un listado de actores que se relacionan al SERNAP, se identificaron sus funciones y roles, se analizó la relación entre el actor y el SERNAP y se elaboró una matriz de mapa de actores para posteriormente reconocer las relaciones sociales entre los mismos. Para esto se realizó una lista inicial de actores divididos por tipos, como

ser actores públicos, no públicos, cooperación internacional y actores sociales. Esta lista fue validada en un taller con el plantel de directores y funcionarios técnicos del SERNAP y se describieron las principales funciones de cada uno de ellos. Posteriormente de manera participativa se hizo una estimación de la situación actual de relacionamiento institucional con el análisis de cuatro aspectos; el poder, el interés, la importancia y las relaciones actuales que afectan hoy, de manera directa o indirecta, al accionar del SERNAP y al logro de sus objetivos institucionales. El análisis se complementó con información recopilada en entrevistas a los 22 directores de las Áreas Protegidas, en que se realizó el mismo análisis arriba descrito.

El **Entorno Institucional** fue descrito a partir de entrevistas tomando en cuenta los aspectos del entorno referidos a las oportunidades y amenazas que podrían limitar o contribuir positivamente al logro del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del SERNAP. Se basa en las opiniones y percepciones de los actores externos relacionados al SERNAP y que tienen o tuvieron algún nivel de relacionamiento con la institución.

19. ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA DEL ANÁLISIS DE ACTORES

Con el fin de definir estratégicamente los actores relacionados con el SERNAP, se llevó a cabo un mapeo de actores, siguiendo los pasos a continuación descritos.

Paso 1. Propuesta inicial de clasificación de actores: Mediante una lluvia de ideas se elaboró un primer listado de los diferentes actores (instituciones, grupos organizados, etc.), que tienen una influencia positiva o negativa con el SERNAP y con quienes la institución se vincula. Este listado fue revisado y validado en plenaria por el equipo ejecutivo del SERNAP. Luego fueron clasificados por grupos de actores sociales, según su naturaleza (Pozo Solís, 2007) (Tabla 1):

- i. **Actores Públicos.** Son todos aquellos pertenecientes al nivel central del Estado, así como los subniveles departamentales y municipales. También se consideraron a las entidades descentralizadas, desconcentradas y autárquicas, y a empresas públicas.
- ii. **Actores No Públicos.** Comprenden las ONG, fundaciones, empresas privadas, universidades, institutos y asociaciones sectoriales. Dentro de este grupo se incluyeron a universidades e institutos públicos. Los diferentes organismos de la sociedad civil pueden ser agrupados en función de roles y acciones comunes.
- iii. **Cooperación Internacional.** Comprenden las agencias de cooperación que coadyuvan a la concreción y desarrollo de programas y proyectos relacionados con las diferentes áreas de trabajo del SERNAP. Se consideraron
- iv. **Actores Sociales.** Están sub clasificados a su vez, por nivel geográfico (Nacional, departamental y regional). Esta clasificación obedeció al hecho de que dependiendo el nivel geográfico o relativo al género cobran más o menos importancia relativa como públicos estratégicos.

Paso 2. Identificación de funciones y roles de cada actor: El objetivo fue reconocer las principales funciones y roles de los actores y su vinculación actual con el SERNAP. Los criterios que se utilizaron para identificar estos aspectos fueron: a) Función y rol del actor, y b) Tipo de vinculación con el SERNAP (si existe actualmente; si es de carácter técnico, financiero, político, competencial, etc.) (Tabla 1). Este análisis se realizó en plenaria con el equipo ejecutivo del SERNAP y el equipo consultor complementó datos en gabinete.

Paso 3. Análisis de los actores: El análisis de los actores se realizó considerando las siguientes categorías:

- **Poder para afectar las operaciones de la institución:** Poder (político, económico, social, competencial, etc.) que tiene el actor para afectar positivamente o negativamente las operaciones del SERNAP.
- **Interés:** Se refiere a la necesidad manifiesta o interés del actor de trabajar, articular y coordinar acciones con la institución para promover al desarrollo de las áreas protegidas y de la institución en general.
- **Importancia para la Institución:** Se refiere a cuán importante es el actor para el SERNAP en términos estratégicos.
- **Relación actual con la intuición:** Se refiere si actualmente el actor y el SERNAP tienen actividades conjuntas y coordinan adecuadamente.

El rango de valoración que se utilizó fue de 1 a 4 puntos, donde el indicador toma el valor de:

- ✓ **Valor 1:** Ninguno. El actor no tiene potencial de poder o interés y el SERNAP no considera al actor de importancia y no existe ningún tipo de relación actual.

- ✓ **Valor 2:** Escaso, leve, débil. El actor tiene un escaso o débil poder e interés. El SERNAP tiene escaso o débil relación actual con el actor y lo considera de poca importancia mantener o generar un relacionamiento.
- ✓ **Valor 3:** Regular. El actor tiene un regular potencial de poder para influir positiva o negativamente de manera más directa en las acciones del SERNAP, un regular interés en la institución. El SERNAP considera regular la importancia del actor para su relacionamiento y su relación actual es regular.
- ✓ **Valor 4:** Bueno, fluido, alto. El actor tiene un alto potencial de poder para interrumpir o apoyar de manera definitiva y directa las operaciones del SERNAP. Su interés en la institución es alta. El SERNAP considera de alta importancia al actor y su relación actual con el actor es buena y fluida.

Bajo estos lineamientos se ha sistematizado la información en una matriz a los actores institucionales, privados y sociales, cuyos intereses y/o competencias afectan directa o indirectamente el accionar del SERNAP y al logro de sus objetivos institucionales (Tabla 1).

Tabla 1. Matriz de relación de actores con el SERNAP

Actor (Institución)	Instancia dependiente	Rol y función de la Institución para su relacionamiento con el SERNAP	Tipo de vinculación actual	PODER	INTERES	IMPORTANCIA	RELACIONES ACTUALES
Ministerio de Medio Ambiente y Agua	Ministerio de Medio Ambiente y Agua	Formula políticas y normas, establece y estructura mecanismos para la conservación y el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad, agua, conservación y protección del medioambiente, así como fórmula políticas sobre biocomercio, prevención y control de riesgos, contaminación hídrica, atmosférica, sustancias peligrosas y gestión de residuos sólidos. Promueve mecanismos institucionales para el ejercicio del control y la participación social.	Político	4	3	4	4
	Dirección de Planificación del MMAYA		Político	3	2	3	3
Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos	Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y Gestión y Desarrollo Forestal	Ejecuta políticas, programas, proyectos y normas para la preservación y uso sostenible de la biodiversidad, los recursos forestales con calidad ambiental, respetando los derechos de la Madre Tierra.	Político	4	2	4	3
	Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas.		Político Técnico	4	2	2	2
	Dirección General de Medio Ambiente y Cambios Climáticos.		Administrativo	4	2	3	2
	Dirección General de Gestión y Desarrollo Forestal.		Político	2	1	4	2
Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego	Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego	Ejecuta políticas, programas, proyectos y normas para el desarrollo, provisión y mejoramiento de los servicios de agua potable y saneamiento básico. Actualmente también define la cartera de proyectos y pre-evalúa los mismos.	Ninguno	1	2	4	1
	Dirección General de Cuencas y Recursos Hídricos.		Ninguno	1	1	4	1
Ministerio de Medio Ambiente y agua/Entidades descentralizadas/autárquicas	La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra (ABT)	Promueve el desarrollo y manejo integral sustentable de los bosques y tierras en concordancia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los preceptos de la Constitución Política del Estado. Fiscaliza áreas de aprovechamiento forestal. Genera normativa técnica forestal. Clasifica tierras (uso mayor).	Técnico	1	2	4	2

Actor (Institución)	Instancia dependiente	Rol y función de la Institución para su relacionamiento con el SERNAP	Tipo de vinculación actual	PODER	INTERES	IMPORTANCIA	RELACIONES ACTUALES
	FONABOSQUE (Fondo Nacional de Desarrollo Forestal) (entidad pública descentralizada)	Promueve el financiamiento de planes, programas y proyectos con impacto social, orientados al desarrollo e investigación forestal sustentable e integral en equilibrio y armonía con la madre tierra.	Ninguno	1	2	2	1
	Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT).	Impulsa la reducción de causas y efectos de cambio climático, a través de la implementación de planes, políticas y acciones estratégicas de mitigación, adaptación y conjuntas que garanticen la capacidad de regeneración de los componentes y sistemas de vida, con un enfoque intersectorial, programático y territorial para el Desarrollo integral y sustentable en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.	Político Competencial	3	2	4	3
Ministerio de planificación del Desarrollo	Viceministerio de Planificación y Coordinación	Ejerce las funciones de autoridad superior y administra el Sistema de Planificación Integral del Estado, incorporando el ordenamiento Territorial y la Gestión de Riesgos de Desastres, velando por la participación e incorporación en los diferentes procesos de planificación de la sociedad civil organizada, en el marco de la Agenda Patriótica 2025.	Ninguno	2	1	4	1
	Dirección General de Planificación Territorial		Ninguno	3	2	4	1
	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE)	Es la Autoridad Superior del Sistema Estatal de Inversión y Financiamiento para el Desarrollo (SEIF-D). Diseña políticas de inversión y financiamiento para el desarrollo; desarrolla y establece los instrumentos normativos y técnicos metodológicos del SEIF-D; realiza el seguimiento y evaluación del Presupuesto de Inversión Pública, así como de los convenios de financiamiento externo; y administra los Sistemas de Información de Inversión Pública y Financiamiento Externo.	Administrativo	3	1	4	3
Ministerio de Desarrollo rural y Tierras.	Ministerio de Desarrollo rural y Tierras/Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario	Define e implementa políticas para promover, facilitar, normar y articular el desarrollo rural integral agropecuario, forestal, acuícola y de la coca, de forma sustentable, e impulsar en el país una nueva estructura de tenencia y acceso a la tierra y bosques, generando empleo digno en beneficio de productores, comunidades y organizaciones económicas campesinas, indígenas y sector empresarial, bajo los principios de calidad, equidad, inclusión, transparencia, reciprocidad e identidad cultural, en busca de la seguridad y soberanía alimentaria.	Competencial Político	3	1	4	2

Actor (Institución)	Instancia dependiente	Rol y función de la Institución para su relacionamiento con el SERNAP	Tipo de vinculación actual	PODER	INTERES	IMPORTANCIA	RELACIONES ACTUALES
	Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) (entidad pública descentralizada)	Administra el acceso a la tierra, de forma eficiente, participativa y transparente, prioritariamente para las comunidades indígenas, originarias y campesinas, para lograr equidad en la tenencia de la tierra, garantizar la seguridad jurídica sobre su propiedad y contribuir a un verdadero desarrollo productivo y territorial, en armonía con la naturaleza.	Político	2	1	4	3
	Fondo de Desarrollo Indígena	Gestiona, financia, ejecuta de manera directa y fiscalizar programas y proyectos para el desarrollo productivo de los Pueblos Indígena Originario Campesinos, Comunidades Campesinas, Interculturales y Afrobolivianas.	Ninguno	1	1	4	2
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	Viceministerio de Telecomunicaciones	Formula, ejecuta y evalúa políticas, normativa y estrategias para el desarrollo, seguimiento, regulación y control de los sectores de telecomunicaciones y postal, promoviendo el acceso universal y equitativo a los servicios públicos de telecomunicaciones y priorizando a los sectores más deprimidos.	Competencial	2	1	3	2
	Viceministerio de Transportes		Competencial	3	2	4	2
	Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)	Proporciona servicios de telecomunicaciones a través de redes tecnológicamente actualizadas y modernas.	Competencial	1	2	2	2
	Administradora Boliviana de Carreteras (ABC)	Integración territorial del país a través de la gestión de la Red Vial Fundamental para el logro de servicios de transporte eficiente y seguro.	Político	3	2	4	2
Ministerio de Hidrocarburos y Energía	Viceministerio de Exploración y Explotación de Hidrocarburos	Formula y evalúa las políticas, normas y planes para el sector energético, con la finalidad de garantizar la eficiencia, seguridad y soberanía energética, contribuyendo al vivir bien de las bolivianas y los bolivianos, en el marco de un desarrollo equitativo y sustentable.	Político	4	1	4	2
	Viceministerio de Industrialización, Comercialización, Transporte y Almacenaje de Hidrocarburos		Político	4	1	4	2
	YPFB		Político	4	2	4	2
	ENDE		Político	4	2	4	2
Ministerio de Minería y Metalurgia	Viceministerio de Política Minera, Regulación y Fiscalización	Administra la cadena productiva minera, con la finalidad de alcanzar la industrialización de los recursos, mejorar la capacidad de producción, el control y fiscalización.	Político	4	2	4	2

Actor (Institución)	Instancia dependiente	Rol y función de la Institución para su relacionamiento con el SERNAP	Tipo de vinculación actual	PODER	INTERES	IMPORTANCIA	RELACIONES ACTUALES
	Viceministerio de Desarrollo Productivo Metalúrgico		Político	4	2	4	2
	Viceministerio de Cooperativas Mineras		Político	4	2	4	2
	Empresa Siderúrgica del Mutún ESM		Político	4	2	4	2
	Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera AJAM		Político	4	1	4	2
Ministerio de Culturas y Turismo	Viceministerio de turismo	Desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos turísticos de comunidades rurales y urbanas, fomentar el turismo interno para fortalecer la identidad plurinacional y la riqueza intercultural.	Competencial	3	4	4	3
GOBERNACIONES		Conforman los espacios sectoriales, que permiten establecer mecanismos de coordinación interinstitucional. Son la Autoridad competente en áreas protegidas de carácter departamental, responsables de su gestión técnica y financiera.	Competencial	2	3	4	2
GOBIERNOS MUNICIPALES	GOBIERNOS MUNICIPALES	Participan en la elaboración de proyectos a diseño final, y en la ejecución de los proyectos. Son la autoridad competente en áreas protegidas de carácter municipal, responsables de su gestión técnica y financiera.	Competencial	2	3	4	2
Confederación Sindical de Comunidades Interculturales	CSCIOB/CSCIB (Interculturales)	Ejercen su autoridad con plena legitimidad (el llamado control social en primera línea). Concertación y apoyo político. A nivel local participan en la gestión de AP.	Político Técnico de (Comités de gestión)	2	2	4	2
Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia	CSUTCB (Campesinos)			2	3	4	2
Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qollasuyo	CONAMAQ (indígenas)			2	2	4	2
Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia	CIDOB (Indígenas)			2	3	4	2
Agencias de Cooperación. La valoración estuvo	DANIDA	Brindan el apoyo financiero para el desarrollo e implementación de programas o proyectos sobre conservación de la biodiversidad, recursos naturales y	Financiero	2	4	4	4
	Unión Europea		Ninguno	1	1	4	1
	GIZ-KWF		Ninguno	1	2	4	1

Actor (Institución)	Instancia dependiente	Rol y función de la Institución para su relacionamiento con el SERNAP	Tipo de vinculación actual	PODER	INTERES	IMPORTANCIA	RELACIONES ACTUALES
discutida muy en función de las gestiones del SERNAP, que ha influido en que se retiren o alejen	JICA	áreas protegidas brindan asistencia técnica y apoyo para el fortalecimiento institucional. Créditos y/o donaciones, administración de fondos.	Ninguno	1	2	4	1
	PNUD/GEF 6		Ninguno	1	3	4	1
	Cooperación Suiza		Ninguno	1	3	4	1
	COSUDE		Ninguno	1	2	4	1
	Banco Mundial		Ninguno	1	no se sabe	4	1
	FAO		Ninguno	1	2	4	1
	BID		Ninguno	1	3	4	1
CAF	Ninguno	1	3	4	1		
ONG	FUNDESAP	Captar y canalizar recursos financieros o no financieros para su inversión en operaciones y proyectos en las áreas protegidas nacionales, regionales o locales, en el marco de las políticas públicas para la gestión integral del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.	Administrativo	1	3	2	3
	LIDEMA	Desarrollan y ejecutan programas y proyectos sobre conservación de la biodiversidad, recursos hídricos, manejo sostenible de especies, planificación y ordenamiento territorial, áreas protegidas. Difunden información ambiental y sobre biodiversidad. Brindan apoyo técnico específico (investigación, monitoreo, manejo de conflictos, etc.), apoyo operativo y apoyo a proyectos productivos. Algunas ONG apoyan con financiamiento.	Ninguno	1	1	1	1
	Conservación Internacional		Ninguno	1	1	1	1
	WCS		Técnico, financiero	1	4	4	4
	WWF		Técnico	1	4	4	3
	ACEAA (ex ACA)		Ninguno	1	4	2	1
	FAUNAGUA		Ninguno	1	4	2	1
	SAVIA BOLIVIA		Ninguno	1	4	2	1
	FAN		Ninguno	1	4	2	1
	Fundación Natura Bolivia		Ninguno	1	4	2	1
	FCBC		Ninguno	1	4	2	1
	Fundación Nativa Bolivia	Ninguno	1	4	2	1	
UMSA	Instituto de Ecología.	Generan conocimiento científico a través de la investigación pura y aplicada sobre la diversidad biológica del país como base para su conservación y uso sostenible.	Ninguno	1	4	4	2
UMSA	Museo Nacional de Historia Natural.		Ninguno	1	4	4	2
UMSA	Herbario Nacional de Bolivia		Ninguno	1	4	4	2
UMSS	Centro de Biodiversidad y Genética.		Ninguno	1	4	4	2
AUAGRM	Museo de Historia Natural NKM.		Ninguno	1	4	4	2
Universidad Amazónica de Pando	Centro de Investigación y Preservación de la Amazonía (CIPA)		Ninguno	1	4	4	2

Fuente: Elaboración propia en base a taller con equipo ejecutivo SERNAP, 2016; MMAYA PEI 2014-2018.