Report

Training Assessment and Proposal for Training Program Implementation

May 1999

Task Order No. 824
Contract No. OUT-PCE-I-824-96-00002

Report

Training Assessment and Proposal for Training Program Implementation

Prepared By
PACT
For International Resources Group, IRG

BIODIVERSITY AND FRAGILE ECOSYSTEMS CONSERVATION AND MANAGEMENT (BIOFOR)

United States Agency for International Development/Peru

May 1999

Environmental Policy and Institutional Strengthening Indefinite Quantity Contract (EPIQ)

PROPUESTA

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LAS ORGANIZACIONES POTENCIALMENTE BENEFICIARIAS DEL PROYECTO BIOFOR

La propuesta que presentan a continuación es un programa de capacitación que fortalezca la gestión organizacional de las entidades que trabajen en el tema de manejo y conservación de los recursos naturales en las zonas de Pacaya Samiria, Rio Abiseo, Madre de Dios, Tingo María, Huascarán y Paracas.

En ese sentido, esta propuesta de capacitación considera enfoques, metodologías e instrumentos que permiten potenciar las capacidades y superar las limitaciones a nivel organizacional identificadas en el diagnóstico situacional realizado en cada una de las zonas priorizadas por el proyecto BIOFOR.

Este programa de capacitación incluye acompañamiento post-capacitación a fin de garantizar una mejor apropiación de los conocimientos adquiridos mediante la práctica de los mismos al interior de sus organizaciones.

A continuación se detalla los módulos priorizados:

"Identificación de Prioridades Locales"
Este módulo intenta identificar las prioridades locales buscando la concertación de esfuerzos y cooperación en el desarrollo de propuestas que compartan una visión y objetivos comunes en busca del beneficio equitativo para cada una de las partes involucradas.

"Gestión para el Desarrollo Organizacional"

Este módulo analiza la relación que existe entre la identidad social de las organizaciones y la gestión de sus recursos humanos y financieros. El abordaje y el entendimiento de las formas de organización que éstas asumen para la puesta en marcha de sus proyectos, es un punto de partida importante para explicar los nuevos retos que en este campo se presentan.

"Planificación Estratégica"

Este módulo busca que los integrantes de las organizaciones comprendan el significado y la pertinencia de la planificación estratégica en el desarrollo de las organizaciones, así como que conozcan técnicas y formas de llevar a cabo este proceso, tomando en cuenta los ámbitos y actores sociales con los cuales trabajan e interanctúan y, a partir de ellos definir las estrategias a seguir con una visión de largo plazo.

"Diseño de Proyectos con Marco Lógico"

Este módulo tiene como objetivo adiestrar a integrantes de las organizaciones en el manejo de criterios metodológicos y técnicos con el objeto de desarrollar capacidades para el diseño de proyectos de desarrollo coherentes y factibles de ser financiados por el proyecto BIOFOR u otras entidades de cooperación.

Esta metodología se sustenta en la formulación del marco lógico.

"Planificación Operativa y Sistemas de Monitoreo y Evaluación"

Este módulo presenta la metodología de la planificación operativa, el monitoreo y la evaluación de proyectos a fin de complementar lo relacionado al diseño y la implementación de propuestas de desarrollo.

En ese sentido, se busca dotar a las organizaciones con los instrumentos necesarios para poder planificar anualmente sus actividades, así como diseñar sistemas de monitoreo y evaluación que les permitan conocer el cumplimiento de sus metas y avance o logro de los objetivos trazados.

"Gestión Financiera"

Este módulo desarrolla la importancia de aplicar un enfoque de gestión financiera para el logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, se exponen contenidos e instrumentos financieros óptimos para el control y uso adecuado de los recursos económicos de los proyectos.

Pasaje Padre Constancio Bollar 225
San Isidro
Teléfono: 4412742

Lima, 24 de Mayo de 1999

Señora

PATRICIA FERNANDEZ DAVILA

Gerente

IRG PERU

Presente.-

Estimada Patricia:

Aprovecho la oportunidad para saludarte y a la vez enviarte adjunto la propuesta para el programa de capacitación con la finalidad de implementar un proceso de fortalecimiento organizacional en cada una de las seis zonas priorizadas por el proyecto BIOFOR. Así cumplimos con la entrega de todos los productos señalados en el convenio firmado con IRG para la ejecución del diagnóstico situacional.

Sin otro particular por el momento quedo a tu disposición para las consultas y observaciones que consideres conveniente.

Muy atentamente,

JUDY SCHROEDER
Directora
PACT PERU

CAPACIDADES DE GESTION Y NECESIDADES DE CAPACITACION

DE ORGANIZACIONES POTENCIALMENTE BENEFICIARIAS DEL PROYECTO BIOFOR

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

INFORME FINAL

Elaborado por: PACT PERU

Lima, Mayo de 1999

CAPACIDADES DE GESTION Y NECESIDADES DE CAPACITACION

DE ORGANIZACIONES POTENCIALMENTE BENEFICIARIAS DEL PROYECTO BIOFOR

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

INFORME FINAL

INDICE

INTRODUCCION 3

CAPITULO 1: LOS ACTORES. ¿Quienes están en la zona y el tema? 5

1.1 Los tipos de organizaciones 5
1.2 Los niveles de compromiso con el tema 13
1.2.1 Nivel de vinculación de las organizaciones 13
1.2.2 Una mirada precisa sobre los actores 15
1.3 La distribución geográfica sobre los actores 16
1.4 El análisis subsiguiente 19
1.4.1 La entrada metodológica: un enfoque de actores 19
1.4.2 La entrada analítica: las variables del nivel organizacional 20

CAPITULO 2: EL NIVEL DE INSTITUCIONALIDAD: 21

2.1. Antigüedad 21
2.2. Tamaño: número de trabajadores 23
2.3. Ambito del trabajo 25
2.4. Legalidad 27
2.5. Proyección de imagen, publicaciones 29
2.6. Existencia de normatividad interna 30

CAPITULO 3: LOS RECURSOS 33

3.1 Recursos materiales y equipos 33
3.2 Infraestructura 36
3.3 Recursos Económicos 38
3.4 Acceso a Información 42

CAPITULO 4: LAS CAPACIDADES: ¿Cómo estas organizaciones gestionan los recursos económicos y cuál es el desarrollo técnico alcanzado? 49

4.1 Los recursos humanos de las organizaciones 49
4.1.1 La gestión financiera 50
4.1.2 La gestión de proyectos 52
4.1.3 La gestión organizacional 56

CAPITULO 5: LOS CONOCIMIENTOS 61

5.1 El conocimiento en el manejo y conservación de recursos naturales 61
5.2 Conocimiento en temas sociales 62
5.3 Conocimiento en investigación y ciencias sociales 64

CAPITULO 6: LAS NECESIDADES DE CAPACITACION 66

6.1 Temas de capacitación en gestión de la organización 66
6.2 Temas de capacitación técnica en manejo y conservación RRNN 68

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 72

ANEXOS 76
1. Las Organizaciones y sus Objetivos 76
2. La Encuesta 90

INTRODUCCION

El presente diagnóstico ha sido elaborado a solicitud de IRG PERU con el objeto de contar con información que identifique las capacidades de gestión de las organizaciones relacionadas a la conservación y el manejo de los recursos naturales en las seis zonas priorizadas por el proyecto BIOFOR, y en virtud del cual conocer las necesidades de capacitación de las mismas. En ese sentido este diagnóstico permitirá el diseño de un programa de capacitación que responda a la realidad social y los requerimientos técnicos de las organizaciones involucradas con este proyecto.

El documento se ha dividido en siete capítulos. Cada uno de ellos desarrollados a partir del procesamiento y análisis de las encuestas y entrevistas realizadas durante el trabajo de campo entre enero y febrero de 1999 a 141 organizaciones en las zonas de Pacaya Samiria, Rio Abiseo, Huascarán, Madre de Dios, Tingo María y Paracas.

En el primer capítulo se identifican y definen quiénes son los actores involucrados en el tema de manejo y conservación de recursos naturales de acuerdo a la zona en la cual trabajan y los objetivos que orientan su acción.

En el segundo capítulo se desarrolla el aspecto relacionado a la institucionalidad donde se toma como referencia para el análisis indicadores relacionados a la antigüedad, tamaño de la organización, amplitud de las actividades que desarrollan, legalidad (referido a inscripciones en registros formales), difusión de imagen y la aplicación de procedimientos internos de control y supervisión.

El siguiente capítulo, se analiza el control y uso de recursos el cual se presentan dos niveles de análisis. Por un lado el manejo de recursos económicos, materiales e infraestructura y por el otro el acceso a información y relaciones interinstitucionales como recursos sociales importante los cuales permiten a estas organizaciones la posibilidad de crecer y posicionarse en mejores condiciones en las zonas en las cuales trabajan.

El capitulo cuarto hace referencia a las capacidades a nivel de recursos humanos, financieros, así como a la gestión de organizaciones y de los proyectos que ejecutan. Hemos considerado necesario hacer una distinción entre los aspectos relacionados a la aplicación práctica por un lado y conocimientos teóricos por el otro. En ese sentido en el primer nivel se describe el manejo de instrumentos para la gestión de proyectos y en el segundo nivel se analiza la definición de espacios para la participación en toma de decisiones, intercambio de experiencias y resolución de conflictos respectivamente.

El capítulo cinco está referido al nivel de conocimientos que tienen las organizaciones sobre manejo y conservación de recursos naturales así como otros temas importantes relacionados a las actividades que ejecutan, por ejemplo Género y Educación Popular así como los temas referidos a la investigación y las Ciencias Sociales.

El capítulo seis presenta las necesidades y requerimientos de capacitación de las organizaciones involucradas en el diagnóstico. Este capítulo ha sido dividido en dos partes, la primera identifica las necesidades referidas a la capacitación en gestión organizacional y la segunda referida a la capacitación en manejo y recursos naturales.

Todos estos capitulos han tenido como referente metodológico dos ejes de análisis e interpretación. El primero referido al tipo de actores y el segundo referido a las zonas de intervención que el proyecto BIOFOR ha priorizado. Ambas se convierten en variables independientes desde las cuales hemos trabajado un conjunto de indicadores sobre la capacidad de gestión de las organizaciones y en otros casos bajo el mismo ordenamiento se han elaborado determinados índices que nos permiten aproximarnos a las tendencias y el nivel de desarrollo alcanzado por las organizaciones participantes del diagnóstico.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado luego del análisis de los resultados. Tomando en cuenta la evidencia empírica encontrada se han propuesto un conjunto de recomendaciones directamente vinculadas al diseño de un programa de capacitación en gestión organizacional.

Se incluyen como “Anexos” el listado de instituciones participantes del diagnóstico y sus objetivos institucionales, así como el formato de encuesta que permitió el recojo de la información en el campo..

Esperamos que este informe pueda servir para conocer la realidad y el nivel de las organizaciones involucradas en la conservación y manejo de recursos naturales de cada una de las zonas anteriormente señaladas y en esa perspectiva ayude a diseñar e implementar el programa de capacitación que IRG quiere ejecutar a través del proyecto BIOFOR.

I.
LOS ACTORES
¿QUIÉNES ESTAN EN LA ZONA Y EL TEMA?

El primer objetivo del diagnóstico era determinar el número de "organizaciones cuyo ámbito de trabajo sea la conservación y el manejo de la diversidad biológica y los bosques" en las zonas priorizadas por IRG. Para llegar a ellas se solicitó a las autoridades y/o directivos de las reservas y los parques nacionales de cada una de estas zonas, convocar a todas aquellas organizaciones que trabajan directa o indirectamente en la preservación del medio ambiente y protección de los recursos naturales. Además, en el trabajo de campo, PACT solicitó a las organizaciones identificadas, referencias de otras que trabajasen en el tema de medio ambiente.

De esta suerte, se llegó a identificar 141 organizaciones en las zonas del proyecto que:

- están trabajando con el tema de la biodiversidad ecológica y los bosques
- por sus funciones o intereses están relacionados al tema
- se sintieron convocadas cuando se les habló de este proyecto

Todas ellas están a la orden cuando se levanta el tema de la conservación de los recursos naturales[1] en estas zonas geográficas. El siguiente análisis nos va a permitir identificar dentro de este tejido de organizaciones, cuáles serían las posibles beneficiarias del proyecto BIOFOR.

1.1. LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES:

Nuestra primera comprobación es que del total de 141 organizaciones que integran esta muestra, el 43% son organizaciones públicas, el 43% son organizaciones privadas de desarrollo (ONG) y el 14% restante organizaciones formadas por diferentes sectores sociales de la población para la defensa de sus propios intereses.

Cuadro N° 1
Distribución de la muestra en grandes tipos de organización

	Frecuencia	**Porcentaje**
Pública	60	42.6
Organizaciones civiles	20	14.2
ONG	61	43.3
Total	**141**	**100.0**

Esta es una primera consideración a tener en cuenta en el programa de capacitación de BIOFOR: son principalmente tres los tipos de actores que juegan un papel en esta área de trabajo, la conservación de los recursos naturales, tal y como se desarrolla en la actualidad en el Perú: el

[1] En adelante abreviaremos el tema de trabajo de este diagnóstico hablando de "conservación" para referirnos a la conservación y el manejo de la biodiversidad ecológica y los bosques.

Estado, las organizaciones privadas de desarrollo y las organizaciones civiles. Teniendo en cuenta este hecho, una primera idea para el programa de BIOFOR es la necesidad de una estrategia diversificada en la medida que estos actores, tal como se verá en este informe, tienen niveles de institucionalidad, de capacidades internas, de recursos y expectativas muy distintos entre sí.

El segundo hecho relevante con miras al programa BIOFOR, es que el grupo más grande es el Estado. Esto plantea retos para el programa porque sabemos que las estatales son organizaciones con una serie de características particulares y complejas, como la dificultad para comprometerse con proyectos de desarrollo que impliquen ciertos cambios de actitud o perspectiva ideológica, problemas burocráticos y de jerarquización muy marcada, así como un bajo nivel de motivación de sus empleados.

Sin embargo, con el objetivo de desarrollar el programa de capacitación hubo que especificar aún más cuáles eran los organismos que estaban trabajando actualmente en el campo de la ecología, para pensar en estrategias diversificadas de acuerdo a su nivel y características especificas. Al observar con detenimiento la composición de cada uno de estos grandes tipos de organización, se identificó, a su vez, sub-tipos, distinguibles por sus objetivos institucionales, por sus funciones y en alguna medida por su metodología de trabajo. El común denominador de todos ellos es el hecho de que actúan en el campo de interés en el proyecto (de manera directa o indirecta como se verá más adelante), que sus acciones tienen efectos y repercusiones sobre los demás y que influyen en el sentido en que tomen los acontecimientos relacionados a este tema. Por estas razones, preferimos hablar de **actores** en el campo del trabajo de la ecología, antes que de tipos y así hemos enfocado este estudio.

En el análisis subsiguiente se hace una descripción detallada de las organizaciones públicas, privadas de desarrollo y sociales. Al interior de estos grupos se describen los actores identificados con una breve explicación del por qué de su diferencia con el resto, para aclarar su significado y alcance. Se puede apreciar que las funciones específicas de estos organismos son los que los convierten en actores diferenciados y diferenciables.

A. El Estado

Son muy diferentes las organizaciones estatales que de una u otra manera han aparecido relacionadas al tema de la conservación. Como puede apreciarse en el Cuadro N° 2, son hasta 5 los tipos de organización estatal que hemos encontrado al indagar por organizaciones vinculadas a este tema. Están incluidas: 1. las dependencias de los ministerios en sus diferentes carteras (también se consideran en este grupo las Areas Nacionales Protegidas), 2. los organismos políticos - administrativos (municipios, consejos de administración transitoria regionales, provinciales o locales), 3. los proyectos especiales establecidos para la lucha contra la pobreza en ámbitos regionales específicos, 4. las universidades y los institutos de cultura, 5. los institutos de investigación de recursos naturales.

El cuadro N° 2 también nos informa que casi el 80% de las organizaciones públicas de esta muestra, está constituido por los organismos que representan al estado ya sea en el ámbito regional, provincial o local (ministerios, gobierno local y proyectos especiales). El resto de las instituciones (20%) está dado por universidades, institutos de investigación de RRNN[2].

[2] También abreviaremos Recursos naturales con RRNN.

Cuadro N° 2
Tipo de Organizaciones estatales

	Frecuencia	Porcentaje
1. Ministerios	24	40.0
2. Organos Políticos Administrativos	20	33.3
3. Proyectos especiales	4	6.7
4. Universidades	8	13.3
5. Institutos de investigación	4	6.7
Total de organizaciones estatales	**60**	**100.0**

1. **Oficinas ministeriales y direcciones regionales**:

Constituyen un tipo de actor específico porque son las oficinas a través de las cuales se implementan los acuerdos de política y las disposiciones legales establecidas por el Estado Peruano, a nivel nacional. Estos organismos velan por el cumplimiento de la normatividad vigente y actúan como representantes del Estado en el espacio regional que les ha sido asignado.

De acuerdo a nuestros datos, la mayoría de estas dependencias que han figurado vinculadas al tema de conservación, corresponden a las carteras de actividades productivas (agricultura, pesca, energía, industria), como puede verse en el Cuadro N°3. Esto es así, porque son los organismos que regulan la explotación de estos recursos naturales en nuestro país y por lo tanto todos los demás actores deben coordinar con ellos, estar al tanto de sus disposiciones administrativas y/o políticas ya que constituyen el marco institucional y legal que rodea la acción de estos otros actores.

Cuadro N°3
Dependencias de los ministerios

	Frecuencia	Porcentaje
Sector Agricultura	11	7.8
Sector Industria	2	1.4
Sector Pesquería	3	2.1
Sector Energía	1	0.7
Sector Salud	4	2.8
Sector Educación	2	1.4
Ministerio del Interior	1	0.7
Total de dependencias ministeriales	**24**	**100.0**

Con estas organizaciones estatales puede ser factible coordinar actividades de capacitación pues la naturaleza de sus funciones requiere el manejo de instrumentos de gestión tanto de los RRNN mismos como de sus instituciones. Pero debido a que sus intereses los ligan más bien a la actividad productiva y extractiva antes que a la conservación, pueden ser actores a sensibilizar en el tema de manejo y conservación, con la excepción de las dependencias ministeriales ligadas al desarrollo del turismo (Ministerio de Industria y Turismo) que son un actor ya sensibilizado y consciente de la importancia del medio ambiente, al menos como recurso económico.

También se incluyen en esta categoría las áreas protegidas, es decir, aquellas organizaciones encargadas de velar por la conservación adecuada de los recursos naturales, la protección de las especies en extinción (tanto animales como vegetales), así como la administración del acceso a ellos en zonas específicas del territorio peruano. Sus funciones principales son, pues, la conservación, protección y administración en vastas zonas geográficas. De allí que se constituyan en uno de los actores prioritarios del programa, siendo que el objetivo de la capacitación es precisamente incrementar sus capacidades de gestión para lograr un manejo eficiente de los proyectos y de las áreas de conservación.

Fuera de las dependencias ministeriales ligadas al sector productivo y a la conservación han formado parte de la muestra, las del sector salud y educación a nivel regional y local. Estas dependencias, aparecen vinculadas a la conservación probablemente por el trabajo que deben desarrollar en relación al tema del medio ambiente. En la medida en que en estos sectores se suelen hacer campañas en relación con la población, pueden tener más facilidad para hacer coordinaciones con otras instituciones como las ONG y mayor facilidad para el contacto con la población.

2. **Organismos político administrativos**

Se trata de los Municipios principalmente, pero también de las sub-regiones de desarrollo, los consejos transitorios de administración regional y sub-prefecturas. Las funciones de estos organismos son fundamentalmente la administración de las regiones, provincias o distritos velando por el orden, la seguridad, el ornato y el buen funcionamiento en general de las respectivas zonas. Estas funciones no los relacionan de manera inmediata al tema de conservación pero sí al del medio ambiente, aún cuando algunos de ellos lo hagan explícito y otros no, como veremos en la sección siguiente. Sin embargo, en la práctica, todos los demás actores deben coordinar con estos organismos y ellos mismos deben desarrollar cierta política respecto a los recursos naturales pues son una de sus principales responsabilidades.

En el Cuadro N°2 se apreciaba que estos organismos constituyen un tercio del total de organizaciones estatales de la muestra. Es decir representan casi un tercio de la presencia del Estado en el tema de manejo y conservación. Los mismos actores directos los han señalado como un actor importante cuyas actividades los relacionan al mismo tema.

3. **Proyectos especiales**

Estas organizaciones tienen en común ser proyectos destinados a resolver problemas específicos y su duración y mantenimiento dependen de los avances que se logren en eliminar el problema para el cual fueron creados. Son esencialmente transitorias y tienen amplia disponibilidad para desarrollar sus actividades incluso por encima de las disposiciones administrativas de los organismos locales y regionales. Hemos agrupado bajo esta categoría el proyecto especial Alto Huallaga para la lucha contra la pobreza en esta región (con dos sedes: en Huánuco y San Martín), la Oficina de Cooperación Popular y la Comisión Especial para la lucha contra el cultivo de coca.

Pese a ser una parte pequeña de la muestra (3%) son un actor importante precisamente por tener tan amplia potestad político – administrativa, por tener prioridad para el gobierno peruano y, en tanto lo anterior, por ser depositarios de una considerable inversión de recursos económicos y materiales del Estado.

4. Institutos nacionales de investigación en recursos naturales

Estos institutos han sido creados especialmente por el Estado para el conocimiento de las especies vegetales y animales, los recursos hídricos y geológicos que constituyen el patrimonio natural del Estado Peruano. Su función es principalmente desarrollar actividades de investigación, reconocimiento y evaluación de estos recursos para el conocimiento de su diversidad, de sus lógicas de reproducción y de funcionamiento, sus relaciones con el medio ambiente general y las otras especies del entorno, así como conocer también sus probables utilidades para el hombre. Entre los institutos que han formado parte de la muestra se encuentran el Centro Regional Tingo María y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

Constituyen otro de los actores de mayor interés dentro del marco del proyecto BIOFOR, en la medida en que trabajan directamente con el tema de conservación, están sensibilizados sobre este problema y deben desarrollar capacidades para proponer y desarrollar adecuadamente proyectos de conservación.

5. Universidades, museo e instituto de cultura

Son instituciones encargadas de formar profesionales y desarrollar la investigación necesaria para el incremento del conocimiento y así, contribuir al desarrollo del país. Se han incluido las universidades Agraria y de la Amazonía Peruana, en más de una especialidad, así como una oficina regional del Instituto de Nacional de Cultura y el Museo de Sitio Julio C. Tello.

Este actor, vinculado al desarrollo de la ciencia, es probablemente más permeable a nuevas metodologías de trabajo y a la adquisición de nuevos conocimientos. En todo caso, puede representar un actor importante para la réplica de metodologías.

B. Las ONG

El segundo gran grupo de organizaciones de la muestra está constituido por las organizaciones privadas sin fines de lucro que trabajan paralelamente al Estado con la meta de contribuir al desarrollo. Hemos agrupado tres tipos de ONG en este gran rubro: las ONG propiamente dichas (asociaciones civiles sin fines de lucro), las redes y las agencias de cooperación internacional y las ONG internacionales. Recordemos que, según el Cuadro N°1, éstas equivalen al 43% del total de organizaciones encuestadas. Del total de estas organizaciones, casi tres cuartas partes son asociaciones civiles, centros de promoción y fundaciones; un segmento bastante importante está constituido por las oficinas nacionales de entidades de cooperación internacional para el desarrollo (20%) y, por último, existe un pequeño grupo de entidades de coordinación entre ONGs, las redes que representan el 8% de la muestra encuestada, como puede verse en el cuadro N° 4.

Cuadro N°4
Organizaciones no gubernamentales de desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje
Centros de Promoción y Desarrollo – ONG (fundaciones, asociaciones civiles, centros)	44	72.1
Redes	5	8.2
Cooperación internacional	12	19.7
Total de ONGs	**61**	**100.0**

6. Centros de promoción y desarrollo

Como sabemos, son organizaciones formadas por iniciativa privada por grupos de personas que se proponen contribuir al desarrollo del país desde sus diferentes especialidades profesionales, enfocando diferentes problemas y generalmente abocándose a los sectores de la población más pobres. Todas ellas dependen en gran medida del financiamiento extranjero ya sea de gobiernos nacionales o de entidades de cooperación internacional. Pueden ser consideradas el mismo tipo de actor por su lógica de trabajo (que incluye la promoción de las capacidades de la población), por sus objetivos generales de desarrollo y por su organización interna particular que incluye la práctica de ciertos valores democráticos.

7. Cooperación internacional y ONGs internacionales

Se trata de las dependencias en nuestro país de agencias internacionales de desarrollo o de representantes de gobiernos extranjeros que tienen una misión específica en nuestro país o permanecen durante cierto periodo de tiempo brindando asesoría o trabajando en colaboración con algún organismo peruano estatal o privado. En la medida en que no se rigen generalmente por las pautas de trabajo de las organizaciones nacionales, tienen altos estándares de profesionalización y su presencia es transitoria, los consideramos como un tipo de actor particular, diferenciable del resto de ONGs.

Entre los que forman parte de la muestra están: la Agencia española de cooperación internacional, el grupo de Comercio alternativo de productos no tradicionales y desarrollo para latinoamérica, el Field museum of natural history Chicago, la Fundación conservación internacional - Programa Perú, el Intermediate tecnhology developmenp group, la Junglevagt for amazonas, el Servicio holandés de cooperación al desarrollo, la Tambopata - reserve society y la World wildlife fundation Inc.

Es importante que 20% de las ONGs de la muestra sean organizaciones de **cooperación internacional**, porque es un indicador tanto de los muchos recursos que están invertidos en la zona y el tema, como de la creciente preocupación internacional por el manejo y conservación de recursos naturales. Por otro lado, desde el punto de vista del programa de capacitación, quizá se trate de un sector de la demanda con menor interés, dado que estas organizaciones suelen tener estándares de capacitación superiores al promedio.

8. Redes

Como hemos señalado al comienzo de este acápite, se trata de entes de coordinación, comunicación y colaboración entre ONGs cuya función principal es tejer lazos de integración a nivel regional o local. En este sentido, es importante destacar que del total de ONG de la muestra, solo hay un 8% de redes, lo cual nos da una idea del nivel en que está el trabajo de coordinación entre estas instituciones. Este es un hecho relevante en la medida en que un punto importante de la metodología de BIOFOR es la necesidad de favorecer la coordinación de esfuerzos y el compartir recursos, siendo este un campo por trabajar a nivel de estas organizaciones.

La Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú, Coordinadora Rural de Organizaciones e Instituciones Agrarias, Red de la Mujer Rural de San Martín, Red de Prevención y Mitigación de Desastres Naturales de la Región San Martín y la Red Nacional de Promoción de la Mujer - Coordinadora Departamental de Madre de Dios son algunas de las entidades más resaltantes.

Por último, es necesario señalar que la Iglesia no tiene una presencia significativa en este sector de trabajo. Se han detectado solo dos organizaciones ligadas a la Iglesia Católica, la radio La Voz de la Selva y el Centro de Capacitación Campesina. Por tratarse de solo dos casos y por tener objetivos de capacitación y promoción social, las hemos asimilado al tipo ONG.

C. Las organizaciones civiles

Son las organizaciones formadas a partir de la iniciativa de algunos pobladores o ciudadanos con el interés específico de defender sus intereses colectivos o de defender alguna causa que consideran valiosa. Como puede verse en el Cuadro N°5, no son un grupo numeroso: 20 organizaciones que representan el 14% (ver cuadro No. 1) del total de organizaciones encuestadas. La mitad de estas organizaciones civiles son federaciones o gremios, una cuarta parte son asociaciones de productores y otra cuarta parte está constituida por organizaciones de voluntarios para la defensa de causas específicas.

Cuadro N° 5
Las organizaciones Civiles

	Frecuencia	Porcentaje
Gremios	10	50.0
Asociaciones de productores	5	25.0
Organizaciones civiles de apoyo	5	25.0
Total	**20**	**100.0**

9. Gremios

Estas organizaciones gremiales se caracterizan por la defensa de sus derechos e intereses como grupo o la promoción interna para el logro de mejoras económicas. En esta categoría hemos agrupado tanto gremios de sectores populares (pescadores, recolectores de mariscos, buzos, campesinos) como de sectores empresariales (hoteleros) o intermedios (asociaciones de guías de montaña o turísticos, colegio profesional de ingenieros), pues al margen de la actividad productiva que desarrollan sus integrantes, la función última que cumplen este tipo de organizaciones es la defensa de los intereses del grupo. También se han incluido aquí las asociaciones indígenas o étnicas en la medida en que, si bien no están defendiendo sus derechos laborales, si defienden sus derechos como grupo cultural[3].

Esta función no necesariamente los liga al tema del manejo y conservación de recursos naturales, con dos excepciones: las asociaciones de guías y las asociaciones étnicas. Como puede verse en el cuadro N°5 representan la mitad de las organizaciones civiles que han aparecido como vinculadas a dicho tema.

Por otro lado, hay que resaltar el hecho de que solo dos organizaciones étnicas hayan formado parte de la muestra pese a que están involucrados en el problema de conservación de manera directa pues el objeto del tema de conservación justamente lo constituye el territorio perteneciente a las naciones indígenas de la selva.

10. Asociaciones de productores y empresas

Estas organizaciones se forman principalmente con el objetivo específico de desarrollar una actividad económica que permita obtener algún ingreso que beneficie al conjunto de los asociados. Paralelamente pueden estar interesados en defender algunos derechos como productores, en la medida en que sus actividades sean afectadas por las disposiciones de alguna organización privada o pública. En la medida en que se caracterizan por la búsqueda de oportunidades de tipo económico principalmente constituyen un actor específico y diferenciable de todos los anteriores y puede merecer una atención diferente del que se presta al resto.

Este es otro grupo de importancia dentro del conjunto de organizaciones civiles después de los gremios, se trata de productores principalmente agrícolas, pero hemos incluido también aquí una empresa de turismo y la Cámara de Comercio de Loreto.

11. Organizaciones civiles de apoyo

Son organizaciones formadas por sectores de la población, no necesariamente técnicos (y esto los diferencia de las ONGs) para apoyar alguna causa específica que consideran valiosa o necesaria. Bajo esta categoría se hallan agrupadas las organizaciones de voluntarios para la defensa del medio ambiente, el control de los recursos naturales o la lucha por la erradicación del cultivo de coca en la selva. Este actor se caracteriza por tener entusiasmo y voluntad, aunque probablemente no tienen mucho capacitación en la forma de lograr sus objetivos, lo cual los constituye hasta cierto punto en beneficiarios potenciales del programa.

[3] En rigor, este grupo debería estar separado de los que se han incluido aquí, debido a que tienen una naturaleza esencialmente distinta. Pero en la medida en que se trata solo de dos casos se ha estirado el concepto de gremio a organizaciones de defensa de derechos e intereses colectivos para poder asimilarlo también dentro de este grupo. Esta forma de definir gremios puede no ser exacta pero es operativa en función de los intereses prácticos del estudio. En todo caso, hacemos la salvedad de que estamos manejando el concepto con ese nivel de flexibilidad.

Ellas son por ejemplo: Club los Chihuahuacos (ecodesarrollo y medio ambiente), Comité local de apoyo a la reserva nacional de paracas, Control reducción de la hoja de coca en el Alto Huallaga, Organización operación Matogroso

Todo este espectro de actores será utilizado para el análisis siguiente en la medida en que se trata de llegar a establecer las características, potencialidades y recursos de cada uno de ellos para establecer con precisión cuál es el tipo de trabajo de capacitación pertinente en cada caso.

1.2. LOS NIVELES DE COMPROMISO CON EL TEMA:

Si bien es cierto que todas las organizaciones encuestadas han sido identificadas como involucradas de alguna manera en el tema de conservación en las zonas de trabajo del proyecto BIOFOR o ellas mismas se han sentido convocadas cuando se formuló la propuesta de aplicar la encuesta a las organizaciones que trabajaran el tema, solo algunas tienen explícitamente propósitos de conservación. En la Encuesta se planteó la pregunta ¿Cuáles son los objetivos de su organización? para filtrar las organizaciones realmente involucradas en el tema de conservación, más allá de las percepciones o autoidentificaciones[4].

1. 2.1 Nivel de vinculación de las organizaciones

En el Cuadro N° 6 se aprecia que casi la mitad de las organizaciones percibidas o autodeclaradas como ecológicas, no tiene, en realidad, objetivos explícitos referidos a la conservación (47%); pero un 53% sí tiene objetivos en conservación. Una pregunta importante a trabajar más adelante es de qué manera el 47% de organizaciones que no tienen objetivos de conservación está vinculado al sector y cómo se está desarrollando la relación.

Cuadro N° 6
¿Tiene objetivos de conservación?

	Frecuencia	Porcentaje
No	66	46.8
Sí	75	53.2
Total	**141**	**100.0**

Esto segmenta el mercado del proyecto BIOFOR: por un lado las organizaciones que realmente están vinculadas al tema, por otro, las organizaciones que potencialmente, por sus funciones o intereses, actualmente se hallan vinculadas y que podrían ser sensibilizados respecto al tema de conservación. Más aún, si estas organizaciones no tienen práctica en este tema, la gestión es una herramienta que resulta indispensable para lograr el cumplimiento de sus funciones u objetivos.

[4] Esta fue una pregunta filtro para evaluar, más allá de lo que podían declarar las propias organizaciones, si realmente estaban vinculadas al tema de la ecología. Se solicitó a las organizaciones que enumeren sus tres o cuatro principales objetivos institucionales. Después se codificaron las respuestas en dos códigos principalmente: si los objetivos tenían un contenido de conservación o no. Es importante hacer esta precisión para que no se entienda que se les pidió a las mismas organizaciones que señalen si tenían este tipo de objetivos.

Por otro lado, en el Cuadro N° 7 se puede ver que el porcentaje de instituciones de conservación resulta mayor entre las ONG, donde alcanza a ser el 60% del total de ONGs; mientras que representa el 48% de las organizaciones estatales; entre las organizaciones civiles, las conservacionistas representan 50%.

Cuadro N° 7
¿Tiene objetivos de conservación?, según grandes tipos de organización

	Grandes tipos de organización		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
No	51.7	50.0	41.0
Sí	48.3	50.0	59.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El análisis por actores (Cuadro N° 8) muestra que entre las organizaciones públicas, los institutos de investigación y las oficinas ministeriales son los actores directamente relacionados al tema de conservación, pues la mayoría ó el 100% de ellas han declarado que sus objetivos institucionales son de conservación. En el resto de actores públicos que han formado parte de la muestra el porcentaje que tiene verdaderamente algún tipo de objetivos de conservación es menor (37.5%). Así, solo el 25% de las universidades y el 40% de los organismos políticos administrativos tienen fines de conservación. Ninguno de los proyectos especiales tiene una finalidad ecológica explícita.

Observamos también que después de las organizaciones estatales que específicamente trabajan en el tema de conservación, los otros actores que en su mayor parte tienen objetivos de conservación son las ONG, las dependencias nacionales de oficinas de cooperación internacional y las organizaciones civiles de apoyo. En todos estos actores, el 60% o más de las organizaciones agrupadas bajo dichas categorías tienen este tipo de objetivos.

Finalmente, las asociaciones de productores solo tienen un 40% trabajando temas de conservación, las redes, entre las que no hay ninguna organización con este tema. Los gremios en cambio, en un 50% han declarado objetivos de conservación, pero solo en tercer o cuarto orden de prioridad.

Cuadro N° 8
¿Tiene objetivos de conservación?, según actores de conservación

	Vinculados					**Poco vinculados**				**Desvinculados**	
	Ministerios	**Institutos de investigación**	**ONG**	**Internacional**	**Civiles**	**Organos Políto Adm.**	**Universidad**	**Gremios**	**Productores**	**Redes**	**Proyectos especiales**
No	37.5	-	36.4	33.3	40.0	60.0	75.0	50.0	60.0	100.0	100.0
Sí	62.5	100.0	63.6	66.7	60.0	40.0	25.0	50.0	40.0	-	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

1.2.2 UNA MIRADA PRECISA SOBRE LOS ACTORES

El análisis de las variables tipo de organización y objetivos institucionales nos ha permitido tener una imagen precisa de quiénes son los actores que el proyecto BIOFOR tiene como interlocutores en la actualidad. Ellos son:

1. **Dependencias de los ministerios**. La mayoría tiene objetivos de conservación (62.5%), algunas oficinas vinculadas al sector salud y agricultura sí se los han formulado, como la Agencia Agraria Loreto – Nauta, Agencia Agraria Leoncio Prado, Unidad territorial de salud de Pisco, entre otras.

2. **Organos político administrativos**. En su gran mayoría los Municipios, las administraciones transitorias de gobierno regional y las sub-prefecturas no están enfocando el tema. Solo tres organismos de este tipo se han referido a temas de conservación (las Municipalidades del distrito de San Marcos y la de Santa Cruz y la subPrefectura Provincial de Leoncio Prado.

3. **Proyectos especiales de desarrollo local**. Su ámbito de trabajo es la zona del Alto Huallaga. Forma parte de la muestra en la medida que son organizaciones que trabajan en la lucha contra la pobreza. El 100% no ha mencionado entre sus objetivos prioritarios el tema de conservación.

4. **Universidades, museo e instituto de cultura**. La mayor parte de las universidades, el INC y el Museo no tienen objetivos de conservación (75%). Las universidades que sí lo plantean son la Universidad Nacional Agraria, cuyo Centro de Datos para la Conservación es la que ha formado parte de la muestra, y la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana por ser una de sus funciones la formación de ingenieros forestales.

5. **Institutos de investigación de recursos naturales**. Directamente relacionados al tema de la ecología. El 100% de estas organizaciones ha manifestado objetivos de conservación.

6. **Gremios**. En contra de lo que pudiéramos esperar la mitad de ellos sí plantean objetivos de conservación como entendiendo que forma parte de sus luchas o como haciendo una concesión con el mundo, al darse cuenta de que la defensa de sus derechos de productores o explotadores de recursos tiene que compensarse con un proyecto relacionado a lo qué va a pasar con el medio ambiente. Esto sucede con los gremios de montañistas y guías, con la Federación Agraria de Madre de Dios y la Federación de Pescadores Artesanales pero solo con una de las dos asociaciones étnicas de este grupo. El resto de gremios no incluye lo de conservación dentro de sus objetivos.

7. **Asociaciones de productores**. Como era de esperarse la mayor parte de ellos no tienen intereses de conservación (cámara de comercio, cooperativa agraria y productores), solo una asociación agrícola se los plantea.

8. **Organizaciones civiles de apoyo**. Entre ellas hay diverso tipos, algunas para nada se plantean el tema del manejo y conservación de recursos naturales. Hay grupos en cambio que sí se han unido con fines de conservación precisos y explícitos (60%).

9. **ONG**: solo el 64% de ellas trabaja en el tema del manejo y conservación, pero un 32% no la tiene entre sus objetivos institucionales pues se dedican al desarrollo agropecuario (8), a la capacitación y educación popular (4) a temas como promoción de la mujer y la difusión y conocimiento de tecnologías andinas (2). De las ONG medioambientalistas, la mayor parte se plantea el tema en términos de conservación de las áreas mismas y son pocas las que declaran estar interesadas en articular a la población de alguna manera en el problema, ya sea concientizándolos o capacitándolos en el manejo de los recursos de su entorno.

10. **Redes**. El 100% de ellas articula esfuerzos en temas distintos al del manejo y conservación.

11. **Agencias internacionales de cooperación**. El 67% de las que integran esta muestra lo hace por tener objetivos de conservación explícitos (museo de Ha. Natural e institutos o fundaciones de conservación de la Naturaleza). Otro 33% está relacionado a la pobreza en general, la transferencia tecnológica y la comunicación. Las agencias internacionales que trabajan en el tema de la conservación en el Perú provienen de Holanda, Estados Unidos y Alemania.

Para resumir, se pueden agrupar los actores según si la mayor parte de las organizaciones a su interior tengan objetivos de conservación o no. Así, podemos identificar:

- **Actores Vinculados**. Aquellos en los que la mayor parte de organizaciones tiene objetivos de conservación pero una parte minoritaria se dedica a otros temas. Son de este tipo las Oficinas ministeriales y direcciones regionales. Los institutos de investigación de RRNN, las ONGs, las agencias de cooperación internacional y las organizaciones civiles de apoyo.

- **Actores Poco Vinculados**. Aquellos en los que la mayor parte de organizaciones no tienen objetivos de conservación. Entre las organizaciones públicas pertenecen a esta categoría los organismos político administrativos y las universidades estatales. Entre las organizaciones civiles, pertenecen a esta categoría las asociaciones de productores y los gremios, una parte de las cuales ha mencionado, además de sus intereses particulares, objetivos de tipo de conservación.

- **Actores Desvinculados**. Aquellos en los que ninguna organización tiene objetivos de conservación explícitos. Estas son las redes y los proyectos especiales de lucha contra la pobreza .

1. 3. LA DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS ACTORES

La muestra está distribuida más o menos equitativamente entre las diferentes zonas de interés del Proyecto BIOFOR, con un ligero aumento de peso en los Areas naturales protegidas de los departamentos de la costa, Huascarán y Paracas. Tal como se puede ver en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 9
Zonas Geográficas

	Frecuencia	Porcentaje
Pacaya Samiria	23	16.3
Madre de Dios	19	13.5
Río Abiseo	23	16.3
Tingo María	22	15.6
Huascarán	26	18.4
Paracas	28	19.9
Total	**141**	**100.0**

En el Cuadro N°10 se puede apreciar la composición tipológica de las organizaciones en cada zona. Podemos agrupar a las zonas en tres categorías:

- Aquellas donde predomina las organizaciones de tipo ONG. Resalta el hecho de que en Río Abiseo esté constituido por un tejido de organizaciones de desarrollo principalmente privadas (61%). Algo similar sucede en Madre de Dios (53% de ONG).

- Aquellas donde el Estado tiene mayor presencia en el tejido institucional pero hay un buen peso de las organizaciones civiles y las ONG. Son las zonas de Pacaya Samiria, Tingo María y Huascarán. Hay que resaltar, sin embargo, que en Tingo María el porcentaje de organizaciones civiles es mayor que el de ONG. Este es un hecho relevante para el diseño del programa de capacitación: la mayor base social, el nivel organizativo de la población.

- Finalmente, aquellas en las que se presenta una suerte de balance entre las organizaciones públicas y privadas con menor organización civil: Paracas.

Cuadro N° 10
Grandes Tipos de Organización según Zonas geográficas

	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Pública	52.2	36.8	26.1	50.0	50.0	39.3
Organizaciones civiles	4.3	10.5	13.0	27.3	7.7	21.4
ONG	43.5	52.6	60.9	22.7	42.3	39.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Un análisis por actores en cada zona (Cuadro N° 11) nos permite conocer el tejido institucional interno y avanzar en las posibilidades de propuesta del programa de capacitación de BIOFOR:

1. Zonas con predominio de ONG

Río Abiseo se caracteriza por el predominio de organizaciones privadas de desarrollo ONGs (48% de las organizaciones de la muestra correspondiente a esta zona son ONG). Esta es la zona que presenta mayor proporción de ONG en toda la muestra. El número de las organizaciones el resto de actores es bastante reducido.

Madre de Dios. Oficinas de Ministerios, gobiernos locales y universidades son los más frecuentes en la parte estatal. En la parte privada las ONG, con buena presencia de organizaciones de desarrollo internacionales (16%).

2. Zonas con predominio del Estado

En **Pacaya Samiria** las oficinas ministeriales se llevan la mayor parte del peso, las organizaciones privadas de desarrollo le siguen en importancia pero sobre todo es destacable que en esta zona se presente el porcentaje más alto de organizaciones extranjeras de toda la muestra. En comparación con las otras zonas el porcentaje de ONG es de los más bajos.

En **Tingo María** la presencia del Estado está más diversificada, son varias dependencias estatales las que forman parte de la muestra, pero sobre todo tienen peso las oficinas ministeriales y los proyectos especiales de desarrollo. El porcentaje de organizaciones civiles está en segundo lugar. Las ONG constituyen el 23% de la muestra pero las agencias extranjeras de desarrollo solo representan el 4% de ella.

En **Huascarán** la presencia del Estado está dada por las oficinas ministeriales y los organissmos político administrativos. Las organizaciones civiles no tienen casi ningún peso pero las ONG tienen el porcentaje más alto después de Río Abiseo (42.3%).

3. Zonas de balance entre estado y organizaciones privadas de desarrollo

En Paracas hay mayor presencia institucional que en el resto de zonas: allí por lo menos hay una de cada uno de los tipos de organización que hemos identificado. Además la presencia mayoritaria del Estado se explica por la presencia de oficinas ministeriales y universidades y similares. Es de resaltar que aquí, que la segunda fuerza la representan las organizaciones civiles (25%) y que la presencia de las ONG sea la más baja de toda la muestra.

Cuadro N° 11

Organizaciones según Zonas geográficas

	Zonas geográficas						Muestra	
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huas-carán**	**Paracas**	**Total Org.**	**%**
Ministerios	6	3	2	4	5	4	**24**	**17**
Organismos Políticos de Administración	4	2	2	3	7	2	20	14
Proyectos especiales	-	-	1	2	-	1	4	3
Universidades	1	1	-	1	1	4	8	6
Institutos de investigación	1	1	1	1	-	-	4	3
Gremios	1	2	-	2	1	4	10	7
Productores	-	-	2	2	-	1	5	4
Civiles	-	-	1	2	1	1	5	4
ONG	7	6	11	4	9	7	44	31
Redes	-	1	2		1	1	5	4
Internacional	3	3	1	1	3	1	12	10
Total	**23**	**19**	**23**	**22**	**26**	**28**	**141**	**100%**

En cuanto al nivel de compromiso con el tema de conservación, puede verse en el Cuadro N° 12 que la situación más crítica se presenta en Río Abiseo, en donde la mayor parte de organizaciones de la muestra, en realidad no tienen objetivos de conservación (78%). Allí solo el 21% de organizaciones son declaradamente conservacionistas. En segundo lugar están Pacaya Samiria, Tingo María y Madre de Dios, zonas en las que alrededor del 45% de organizaciones de la muestra no trabajan realmente el tema de conservación. En tercer lugar se puede ver que en Paracas y Huascarán se reduce un poco el número de organizaciones que no están relacionadas con el tema de conservación.

Cuadro N° 12
¿Tiene objetivos de conservación?, según zonas geográficas

	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
No	47.8	42.1	78.3	45.5	38.5	32.1
Sí	52.2	57.9	21.7	54.5	61.5	67.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

1.4. EL ANÁLISIS SUBSIGUIENTE

1.4.1 La entrada metodológica: un enfoque de actores.

De acuerdo al objetivo final que persigue el diagnóstico, a saber, la elaboración de un programa de capacitación en gestión organizacional dirigida a las entidades que trabajan en el campo de la conservación de la biodiversidad, nos parece particularmente relevante hacer un análisis profundo de cada uno de los tipos de actores que hemos identificado, pese al reducido número de casos de algunos de ellos. Se trata, más que de un análisis estadísticamente representativo, de distinguir las características, las potencialidades y recursos de cada tipo de actor, para establecer con precisión cuál es el trabajo a realizar en cada caso.

Por eso el análisis subsiguiente consiste básicamente en sondear las diferentes variables del Diagnóstico para cada tipo de actor a fin de establecer si existen diferencias y/o similitudes. El Cuadro N° 13 muestra el porcentaje que representa cada tipo de actor sobre el total de la muestra encuestada.

Cuadro N° 13
Actores indentificados en el diagnóstico

Actores	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Ministerios	24	17.0
2. Organismos Político Administrativos	19	14.2
3. Proyectos especiales	4	2.8
4. Universidades	8	5.7
5. Institutos	4	2.8
6. Gremios	10	7.1
7. Productores	5	3.5
8. Civiles	5	3.5
9. ONG	44	31.2
10. Redes	5	3.5
11. Internacional	12	8.5
Total de instituciones De la muestra	**141**	**100.0**

Siempre con miras al programa de capacitación que BIOFOR piensa desarrollar y con fines de resumen de la información, a lo largo del análisis también se tiene en cuenta la agrupación de los actores según estén definidos claramente como actores vinculados o no, tal como lo habíamos definido en la sección 2.2 del capítulo I:

- **Actores vinculados**. Entre las organizaciones públicas las oficinas ministeriales y Direcciones regionales, así como los organismos político administrativos y los institutos de investigación de recursos naturales. Entre las organizaciones de la sociedad civil, las ONGs, las agencias de cooperación internacional y las organizaciones civiles de apoyo.

- **Actores poco vinculados**. Las organizaciones públicas como las oficinas ministeriales, los gobiernos locales y las universidades estatales. Entre las organizaciones civiles, pertenecen a esta categoría las asociaciones de productores y los gremios.

- **Actores desvinculados**. Las redes y los proyectos especiales del estado de lucha contra la pobreza.

Como se va a mostrar en este informe, los diferentes tipos de actores que hemos identificado tienen características específicas de orientación, objetivos, institucionalidad, recursos, competencia profesional, niveles de conocimiento y demandas. Es importante entonces, saber en qué nivel está cada uno de estos actores y caracterizarlos correctamente.

4.2 La entrada analítica: las variables del nivel organizacional

El presente diagnóstico tiene como objetivo principal determinar cómo están las capacidades de gestión de las organizaciones en el que se encuentran las organizaciones que han sido identificadas directa o indirectamente con el tema del manejo y conservación de recursos naturales, para diseñar y desarrollar un programa de capacitación acorde con las necesidades y capacidades existentes.

El diagnóstico utilizada incluyó una serie de variables que consideramos son importantes para evaluar estos aspectos:

- La institucionalidad
- El nivel de recursos existente
- La capacidad técnico financiera
- La capacidad técnico programática
- La capacidad de gestión institucional
- Los conocimientos

El documento presentado está dividido en secciones en las que se aborda cada uno de estos temas, haciendo el análisis correspondiente a cada uno de los actores que se ha identificado en la primera parte. De esta manera, tenemos una descripción completa y bastante exacta del desarrollo organizacional alcanzado por cada una de estas entidades.

Cada variable ha sido construida a partir de indicadores específicos, con algunos de los cuales se han trabajado índices que resumen la información y permiten apreciar las tendencias generales más allá de los datos específicos que proporcione cada pregunta de la encuesta.

II.

EL NIVEL DE INSTITUCIONALIDAD

¿Qué tan consolidados están los diferentes actores?

Una de las variables que hemos considerado importante para conocer el grado de desarrollo organizacional de las entidades participantes del diagnóstico es la *institucionalidad*. Por ella entendemos el nivel de consolidación alcanzado como instituciones de desarrollo a partir de su trayectoria de trabajo y su presencia en el campo.

Hemos trabajado esta variable en función de indicadores referidos a:

- Antigüedad de la organización, medida por el año de inicio de actividades
- Tamaño de la organización, medida por el número de trabajadores
- Amplitud de actividades, medida por el ámbito de las actividades realizadas
- Legalidad, medida por la existencia de una serie de requisitos formales
- Difusión de imagen, medida por la existencia de publicaciones y su proyección social
- Procedimientos internos, medida por la existencia de manuales de procedimientos

Las secciones de este capítulo abordan cada una de estas variables y lo analizamos de acuerdo a actor y zona de trabajo.

2.1 Antigüedad

En el Cuadro N°14 se puede apreciar que el 58% de las organizaciones de la muestra fueron fundadas durante la década de los 90. Un 21% de ellas fueron fundadas antes de la década de los 80. Las públicas, como se esperaba, son las que en su mayor parte fueron creadas antes de los 80, mientras que la amplia mayoría de las organizaciones civiles y las ONG de la muestra son recientes pues se fundaron durante la presente década.

Cuadro N° 14
Año que entró en funcionamiento, según grandes tipos de organización

Años de fundación	Grandes tipos de organización		
	Pública	Organizaciones Civiles	ONG
Hasta el 79	46.9	21.1	7.5
Del 80 al 89	26.5	21.1	24.5
Desde el 90	26.5	57.9	67.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Cuadro N° 15
Año que entró en funcionamiento

Años de fundación	N	Porcentaje
Hasta el 79	31	22.0
Del 80 al 89	30	21.3
Desde el 90	60	56.7

* 20 no contestaron la pregunta

Total	**121**	**100.0**

La amplia mayoría de los institutos de investigación provienen de la década del 80. Entre los actores de desarrollo privados, puede verse que entre las ONG se encuentran los porcentajes más altos de organizaciones recientemente fundadas (69% en los 90), seguidas por las oficinas de agencias de cooperación internacionales (60% fundadas en los 90); entre las organizaciones civiles de voluntarios en cambio, hay porcentajes similares de organizaciones fundadas en los 80 y los 90. (Cuadro N°16)

Cuadro N° 16
Año que entró en funcionamiento, según tipos de organización

Año que entró en funciona-miento	**Actores vinculados**					**Actores poco vinculados**				**Actores desvinculados**	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Admi.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Hasta el 79	45.5	-	2.6	30	20	73.3	33.3	30.0	-	-	-
Del 80 al 89	22.7	66.7	28.2	10	40	20	16.7	20.0	-	-	66.7
Desde el 90	31.8	33.3	69.2	60	40	6.7	50.0	50.0	100.0	100.0	33.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Entre los organismos estatales los ministerios y los organismos políticos administrativos son los que presentan los porcentajes mayores de organizaciones antiguas (50 y 79% fundadas antes de los 80), mientras que la mayor parte de los proyectos se fundan en los 80 (67%); finalmente, si bien un 33% de las universidades fue fundado antes los 80, la mitad de ellas se funda en esta década.

Tingo María presenta la mayor proporción de organizaciones recientemente creadas (67% fundadas en los 90), en tanto que Huascarán tiene el mayor porcentaje de organizaciones creadas antes de los 80 (36%). Pacaya Samiria y Paracas presentan también porcentajes importantes de organizaciones antiguas (32 y 33% respectivamente) y no predominan las recientes (solo 33%). En Río Abiseo y Madre de Dios más del 50% se ha fundado en los 90 y son reducidos los porcentajes de organizaciones creadas antes de los 80. (Cuadro N°17)

Cuadro N° 17
Año que entró en funcionamiento, según zonas geográficas

Años de fundación	**Zonas geográficas**					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
Hasta el 79	31.8	16.9	5.9	23.8	36.4	33.3
Del 80 al 89	27.3	27.8	41.2	9.5	13.6	33.3
Desde el 90	40.9	55.6	52.9	66.7	50.0	33.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

2.2 Tamaño: número de trabajadores

Estamos ante organizaciones bastante diferentes entre sí. Existen organizaciones en las que solamente labora un trabajador (probablemente el gestor de la organización) hasta organizaciones en las que laboran 330 trabajadores. La mediana de trabajadores por organización es 12 personas[5], esto es, el 50% de las organizaciones tiene 12 trabajadores o menos. Solo el 10% de las organizaciones tiene más de 60 trabajadores. En total hay 3,529 trabajadores en estas 141 organizaciones, lo cual nos habla de la importancia de las mismas como empleadoras.

En el Cuadro N°18 puede verse que predominan las organizaciones pequeñas, de hasta 20 trabajadores (72%). Las medianas, que tienen más de 20 y hasta 60 trabajadores son alrededor del 20% del grupo, mientras que las grandes, que tienen más de 60 trabajadores no llegan al 10% del total de organizaciones encuestadas. Estamos, pues, ante organizaciones de pequeña dimensión, los cual plantea retos específicos para el programa de capacitación en gestión.

Cuadro N° 18
Número de trabajadores

N° de trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 20	97	71.9
De 21 a 60	26	19.3
Más de 60	12	8.9
Total	**135***	**100.0**

*Seis organizaciones no respondieron la pregunta

En el Cuadro N°19 observamos que las organizaciones estatales presentan el porcentaje mayor de organizaciones grandes (17% de ellas son organizaciones de más de 60 trabajadores); entre las ONG este porcentaje solo llega al 4% y no existen organizaciones civiles que lleguen a tener este número de trabajadores. Por otro lado, es interesante observar como el porcentaje que representan las organizaciones pequeñas dentro de cada tipo de organización va incrementándose desde las públicas hasta las ONG. Así, vemos que el porcentaje de organizaciones pequeñas entre las organizaciones estatales no es nada deleznable (un buen 61%), aumenta en las organizaciones civiles (75%) para llegar a ser predominante entre las ONG, en las que el 82% solo tienen hasta 20 trabajadores.

Cuadro N° 19
Número de trabajadores según grandes tipos de organización

N° de trabajadores	Grandes tipos de organización		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
Hasta 20	61.0	75.0	82.1
De 21 a 60	22.0	25.0	14.3
Más de 60	16.9		3.6
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

[5] En la medida en que los valores extremos afectan el promedio de trabajadores por organización preferimos utilizar la mediana, medida más estable pues es independiente de estos valores. La mediana divide a la población por la mitad, de tal manera que el 50% queda por debajo o por encima de este valor.

El porcentaje de organizaciones medianas, de 21 a 60 trabajadores, en cambio, varía en forma inversa: va disminuyendo desde las públicas hasta las privadas de desarrollo, en donde solo alcanzan el 14%. Estamos, pues, ante organizaciones pequeñas en su mayoría, tanto estatales como privadas de desarrollo y organizaciones civiles. Las grandes organizaciones se dan con mayor frecuencia entre las estatales pero hay también hay un sector de ONG muy grandes.

En el Cuadro N° 20 podemos apreciar que los grupos que presentan mayores porcentajes de organizaciones grandes son los proyectos especiales (33%), los organismos de gobierno local y regional (30%) y también los institutos de investigación de RRNN (25%).

Cuadro N° 20
Número de Trabajadores, según tipos de organización

Número de trabajadores	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizacione Civiles	Organismos políticos admi.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Hasta 20	62.5	75.0	82.5	72.7	40.0	60.0	62.5	80.0	100.0	100.0	33.3
De 21 a 60	33.3	-	15.0	18.2	60.0	10.0	25.0	20.0	-	-	33.3
Más de 60	-	25.0	2.5	9.1	-	30.0	12.5	-	-	-	33.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En las zonas de Madre de Dios y Tingo María más del 80% de las instituciones tienen hasta 20 trabajadores. En Pacaya Samiria, Río Abiseo y Paracas el porcentaje de organizaciones pequeñas se reduce algo para incrementarse el de organizaciones medianas, llegando alrededor del 20%. Estas zonas son un poco más homogéneas. En Huascarán esta tendencia se acentúa, algo más del 30% son organizaciones medianas. Es importante tener en cuenta que Huascarán, Madre de Dios y Paracas hay un 10% y más de organizaciones grandes. (Cuadro N° 21)

Cuadro N° 21
Número de trabajadores, según zonas geográficas

N° de trabajadores	**Zonas geográficas**						**Total**
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas	
Hasta 20	69.6	84.2	76.2	81.9	56.0	68.0	71.9
De 21 a 60	21.7	5.3	19.0	13.6	32.0	20.0	13.3
Más de 60	8.7	10.5	4.8	4.5	12.0	12.0	8.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

2.3 Ambito del trabajo

La mayor parte de la muestra trabaja a nivel regional (61%), lo cual plantea un reto en su capacitación. Solo un 25% de estas organizaciones tiene actividades a nivel local. Entre estas organizaciones hay un 14% cuyas actividades abarcan todo el país como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 22
Ambitos de Trabajo

Ambitos de trabajo	**Total**
Nacional	13.9
Regional	61.3
Local	24.8
Total	**100.0**

Una característica importante de esta muestra es que las organizaciones trabajan predominantemente a nivel regional. Así, el 71% de las instituciones públicas, el 55% de las civiles y de las ONG han declarado que sus actividades tienen una dimensión regional. En segundo lugar están las organizaciones de alcance local y estas no varían demasiado según tipo de actor: alrededor del 25% tanto de las estatales como las civiles y ONG trabajan solo a nivel local. Por último, las organizaciones de alcance nacional son una parte importante de las organizaciones civiles y de las ONG (alrededor del 20%) y una parte minoritaria dentro de las organizaciones estatales de la muestra (5%).

Cuadro N° 23
Ambito de Trabajo, según grandes tipos de organización

Ambitos de trabajo	**Grandes tipos de organización**		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
Nacional	5.2	20.0	20.3
Regional	70.7	55.0	54.2
Local	24.1	25.0	25.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Puede verse en el Cuadro 24 que los proyectos especiales, las organizaciones civiles y las de cooperación internacional presentan los más altos porcentajes de organizaciones a nivel nacional: trabajan a ese nivel el 50% de los proyectos y el 40% de las organizaciones civiles y el 45% de los organismos de cooperación internacional. También es importante el porcentaje de gremios y redes que desarrollan actividades a nivel nacional (20%). Por otro lado, de todas las organizaciones, las que tienen los mayores porcentajes trabajando a nivel local son las asociaciones de productores (60%), los organismos políticos administrativos (53%) y las de cooperación internacional (40%).

Cuadro N° 24

Ambito de Trabajo, según actores de conservación

Ambito de trabajo	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Político Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Nacional	-	-	14.0	45.5	40.0	-	14.3	20.0	-	20.0	50.0
Regional	87.0	100.0	60.5	18.2	40.0	50.0	71.4	70.0	40.0	80.0	50.0
Local	13.0	-	25.6	36.4	20.0	50.0	14.3	10.0	60.0	-	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Las organizaciones de prioridad para el proyecto IRG, las vinculadas, funcionan preferentemente a nivel región: el 100% de los institutos de investigación de RRNN, el 86% de las ONG trabaja a nivel regional o local, el 55% de los organismos de cooperación internacional y 80% de las organizaciones civiles lo hace a nivel regional o nacional.

El análisis de zonas revela que en Pacaya Samiria, Madre de Dios y Río Abiseo la casi totalidad de organizaciones trabaja a nivel regional (74%, 84% y 77% respectivamente). En estas zonas entre el 10 y el 18% trabaja a nivel local y menos de 9% a nivel nacional. Algo similar sucede en Tingo María pero allí el porcentaje de los que trabajan a nivel nacional aumenta a 14% en detrimento de los que lo hacen a nivel regional (llega a 67%). En Huascarán también se reducen de manera importante las organizaciones regionales pero esta vez la diferencia corre a favor de las organizaciones locales que aumenta a 36%. Finalmente, Paracas presenta la distribución más homogénea: solo hay un ligera superioridad de las organizaciones de nivel local (41%) pero porcentajes similares de regionales y nacionales (30%). (Cuadro N° 25)

Cuadro N° 25

Ambito de Trabajo, Zonas geográficas

Ambito de trabajo	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Nacional	8.7	5.3	4.5	14.3	16.0	29.6
Regional	73.9	84.2	77.3	66.7	48.0	29.6
Local	17.4	10.5	18.2	19.0	36.0	40.7
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

2.4 Legalidad

Para tener una idea del nivel de formalidad de las organizaciones de la muestra construimos un índice con las respuestas afirmativas a los siguientes indicadores:

- Inscripción en RRPP
- Inscripción en el SECTI
- Existencia de RUC

De acuerdo al índice agrupamos a las organizaciones en a). informales, si carecían de todos estos documentos, b). intermedias, si tenían uno de ellos y c). formales, si tenían dos o los tres documentos en regla. En el Cuadro N° 26 puede verse que con respecto a esta variable, la muestra es básicamente intermedia: el 48% de las organizaciones sólo tiene uno de estos requisitos legales. Alrededor de un cuarto de estas organizaciones se puede calificar de formal, pues ha tramitado todos estos documentos, mientras que el 28% por carecer de la totalidad de ellos puede calificarse informal.

Cuadro N° 26

Niveles de Formalidad

Nivel de formalización	**Total**
Informales	27.7
Intermedias	48.2
Formales	24.1
Total	**100.0**

El Cuadro N° 27 nos presenta que la informalidad se aprecia con más fuerza entre las organizaciones civiles de apoyo y entre las ONG: son informales el 45% de las civiles y el 31% de las ONG. Sin embargo, aunque el porcentaje de informales entre las ONG es alto, entre ellas hay cierta preponderancia de las organizaciones formales, que representan el 43% del total de ONGs. Cosa diferente sucede con las organizaciones civiles en las que la informalidad es preponderante. Igualmente, la informalidad tiene una cuota importante entre las organizaciones públicas: el 19% de ellas carece de cualquiera de estos trámites legales, dato que llama la atención tratándose de las organismos del Estado, sin embargo este porcentaje ha sido respondido por entidades que no necesariamente requieren de estos instrumentos legales o que se encuentran bajo la formalidad de una instancia mayor.

Cuadro N° 27

Niveles de Formalidad, según grandes tipos de organización

Nivel de formalización	**Grandes tipos de organización**		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
Informales	18.3	45.0	31.1
Intermedias	76.7	30.0	26.2
Formales	5.0	25.0	42.6
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Por último, la formalidad se presenta sobre todo en las ONG (43%) pero también en una cuarta parte de las organizaciones civiles (25%). Sorprende nuevamente que solo el 5% de las organizaciones públicas tenga completos los requisitos legales. Aquí aparece nuevamente la probabilidad que dichos entidades no requieran de estos instrumentos.

El Cuadro 28 permite apreciar que entre los actores prioritarios de BIOFOR se presentan preponderantemente niveles medios de formalidad. El 100% de los institutos tiene por lo menos la mitad de los requisitos, el 71% de las oficinas ministeriales y el 90% de los organismos político administrativos. Las ONG son predominantemente formales (50% tiene todos los requisitos), la mitad de los organismos de cooperación internacional está en nivel medio y las organizaciones civiles son preferentemente informales (60% en la categoría informal).

Cuadro N° 28
Niveles de Formalidad según tipos de organización,

Niveles de formalización	Actores Vinculados					Actores Poco Vinculados				Desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos de Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos Especiales
Informales	17.9	-	27.3	20.0	60.0	21.9	37.5	30.0	60.0	80.0	25.0
Intermedias	71.4	100.0	22.7	50.0	20.0	78.1	62.0	30.0	40.0	-	50.0
Formales	10.7	-	50.0	30.0	20.0	-	-	40.0	-	20.0	25.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Si bien en todas las zonas predominan las organizaciones de nivel medio de formalidad, en Pacaya Samiria este porcentaje llega al 70%, estando la diferencia a favor de la informalidad (22%). En esta zona se presenta el porcentaje más bajo de organizaciones formales (9%). Estructura similar encontramos en Tingo María y Paracas, donde se incrementan aún más los porcentajes de informalidad (23 y 36%) En Río Abiseo y Huascarán sucede más bien que se incrementa el porcentaje de las organizaciones formales (26 y 31% respectivamente). Finalmente, en Madre de Dios, hay tantas organizaciones medianamente formales como formales (42%), como se ve en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 29
Niveles de formalidad según zonas geográficas

Niveles de formalización	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Informales	21.7	15.8	26.1	40.9	23.1	35.7
Intermedias	69.6	42.1	47.8	40.9	46.2	42.9
Formales	8.7	42.1	26.1	18.2	30.8	21.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

2.5 Proyección de imagen, publicaciones

Otra variable importante para determinar el grado de institucionalidad de una organización es la existencia de productos hacia el exterior. La hipótesis es que el hecho de tener publicaciones realizadas o de hacer difusión de su imagen hacia la comunidad, puede ser indicador de cierta solidez institucional interna. Los siguientes indicadores se han trabajado para elaborar un índice que nos permita clasificar a las organizaciones:

- Ha publicado libros
- Ha publicado sistematizaciones
- Tiene publicaciones técnicas
- Ha difundido su imagen a través de trípticos
- Ha difundido su imagen a través de boletines
- Ha difundido su imagen a través de programas de radio
- Ha difundido su imagen a través de programas de TV
- Ha difundido su imagen a través de paneles
- Ha difundido su imagen a través de páginas Web

En base a los puntajes obtenidos se ha clasificado a las organizaciones en: a) **herméticas**, aquellas que no tienen ni publicaciones ni han utilizado ninguno ó solo uno de los soportes señalados para difundir su imagen, b) **intermedias**, aquellas que tenían dos o tres de estas publicaciones y c) **difusoras**, aquellas que tenían cuatro o más de las publicaciones.

De acuerdo al índice resultante podemos decir que (Cuadro N°30) se desprende que las organizaciones difusoras se encuentran sobre todo entre las ONG y el Estado (44 y 43% respectivamente) y las no difusoras entre las organizaciones civiles.

Cuadro N° 30
Difusión de imagen según grandes tipos de organización

Difusión de imagen	**Grandes tipos de organización**			**Total**
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**	
Herméticas	28.3	45.0	26.8	30.1
Intermedias	36.7	30.0	39.3	36.8
Difusoras	35.0	25.0	33.9	33.1
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Podemos apreciar en el Cuadro N° 31 que en el Estado, son las oficinas ministeriales las menos interesados en difundir su imagen (37.5% de Herméticas), mientras que los gobiernos locales, los proyectos presentan cierta preocupación (40% intermedias, 75% intermedias). Las universidades y los institutos de investigación de RRNN son los más difusores. Por su parte, entre las organizaciones privadas de interés para el proyecto BIOFOR podemos ver que hay buenos porcentajes de difusión entre las ONG y los organismos de cooperación.

Cuadro N° 31
Difusión de imagen según actores

Difusión según imagen	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismo Político Admi	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Herméticas	37.5	25.0	34.1	9.1	40.0	25.0	12.5	70.0	-	-	25.0
Intermedias	29.2	25.0	31.7	45.5	60.0	40.0	37.5	20.0	20.0	100.0	75.0
Difusoras	33.3	50.0	34.1	45.5		35.0	50.0	10.0	80.0	-	
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El análisis por zonas permite observar que hay más organizaciones difusoras de imagen en Pacaya Samiria y en Huascarán. En cambio en Madre de Dios y Tingo María son preponderantes las organizaciones de nivel intermedio en cuanto a difusión. En tanto, Río Abiseo y Paracas tienen un predominio de organizaciones herméticas, como se puede ver en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 32
Difusión de imagen según zonas geográficas

Difusión de imagen	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
Herméticas	18.2	26.3	42.9	18.2	32	40.7
Intermedias	40.9	42.1	23.8	54.5	32	29.6
Difusoras	40.9	31.6	33.3	27.3	36	29.6
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

2.6 Existencia de normatividad interna

La existencia de manuales de procedimientos internos que permitan definir, organizar, aclarar y determinar funciones y responsabilidades al interior de una organización es un buen indicador del nivel institucionalidad alcanzado. El supuesto es que la organización está fuerte cuando tiene estos manuales porque se sabe cómo actuar, todo está organizado, no se pierde tiempo ni hay confusiones, el trabajo es mucho más eficiente de esta manera. Con las siguientes preguntas de la encuesta se construyó el índice de normatividad interna:

- Existencia de manual de procedimientos para compras
- Existencia de manual de procedimientos para contratos
- Existencia de manual de procedimientos para vehículos
- Existencia de manual de procedimientos para giro de cheques
- Existencia de manual de procedimientos para uso de bienes
- Existencia de manual de procedimientos para control de inventarios
- Existencia de manual de procedimientos para personal
- Existencia de manual de procedimientos para viáticos

Se agrupó a las organizaciones en tres categorías de acuerdo al puntaje obtenido: a). N**o normativas,** aquellas que no tienen ninguno de los manuales anteriores, b). **Intermedias,** las que tienen entre uno y cinco de estos manuales y c). **Normativas,** aquellas que tienen seis, más o todos los manuales.

El Cuadro N° 33 nos informa el 43% de las organizaciones de la muestra carece de la mayor parte de estos manuales. Pero es entre las ONG y las organizaciones civiles en las que esta ausencia alcanza porcentajes más altos: 70% de las organizaciones y 49% de ONG. El porcentaje más alto de organizaciones en las que se tiene todos o la mayor parte de los manuales está en las organizaciones del Estado.

Cuadro N° 33
Normatividad según grandes tipos de organización

Normatividad	Grandes tipos de organización			Total
	Pública	Organizaciones civiles	ONG	
No normativas	28.3	70.0	49.2	43.3
Intermedias	26.7	30.0	29.5	28.4
Normativas	45.0	-	21.3	28.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

De las organizaciones estatales de prioridad para el proyecto son los institutos de investigación, las oficinas ministeriales así como los organismos político administrativos los que presentan los mayores porcentajes de normatividad interna. Entre las organizaciones privadas de desarrollo de mayor relevancia para el proyecto puede verse que la mayor parte de ONG carece de manuales, a diferencia de los organismos de cooperación, entre los que el 41% los utiliza. Entre las demás organizaciones del Estado que son actores indirectos para el proyecto BIOFOR las universidades y los proyectos están mayoritariamente usando manuales, como se colige del cuadro siguiente:

Cuadro N° 34
Normatividad según actores, tipos de organización

Normatividad	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
No normativas	25.0	50.0	54.5	25	40.0	30.0	25.0	70.0	100.0	60.0	25.0
Intermedias	33.3	-	29.5	33.3	60.0	30.0	25.0	30.0	-	20.0	-
Normativas	41.7	50.0	15.9	41.7	-	40.0	50.0	-	-	20.0	75.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El análisis por zonas muestra que la gran mayoría de organizaciones de Río Abiseo y Tingo María carece de manuales (70 y 77% respectivamente), en Madre de Dios aún cuando predominan los no normativos, pero no tanto como en las dos primeras zonas (37%). En Pacaya Samiria y Huascarán la mayor parte de organizaciones tiene por lo menos la mitad de estos instrumentos (48 y 46% en nivel medio) mientras que en Paracas hay tantos no normativos como normativos. Cuadro N° 35

Cuadro N° 35
Normatividad según zonas geográficas

Normatividad	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
No normativas	26.1	36.8	69.6	77.3	19.2	35.7
Intermedias	47.8	31.6	8.7	4.5	46.2	28.6
Normativas	26.1	31.6	21.7	18.2	34.6	35.7
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

III

LOS RECURSOS

¿Cuentan con lo necesario para poder operar con éxito?

Una de los planteamientos del presente diagnóstico era determinar hasta qué punto las organizaciones de la muestra, interlocutores del proyecto BIOFOR, estaban en condiciones de operar con éxito en sus respectivas áreas de trabajo. La suficiencia de recursos es necesaria para que un proyecto de desarrollo no se frustre por falta de los recursos materiales necesarios para alcanzar los objetivos. En este sentido se incluyó dentro de la muestra una batería de preguntas orientadas a determinar si la organización tenía o no recursos suficientes. Los recursos que consideramos necesarios para que una organización funcione adecuadamente son de tres tipos:

⇒ Materiales y equipo
⇒ Infraestructura
⇒ Recursos económicos
⇒ Relaciones institucionales

El presente capítulo está dividido en 4 secciones en las que se analiza el nivel de cada actor en estas variables de institucionalidad.

3. 1. RECURSOS MATERIALES Y EQUIPO

En la encuesta se preguntó sobre la posesión de ciertos bienes materiales indispensables cuando se quiere desarrollar correctamente el trabajo de promoción y desarrollo. Nuestro supuesto es que si una organización tienen todos o la mayor parte de estos recursos es más probable que tenga un trabajo de calidad y que, al mismo tiempo, esto refleje un nivel de institucionalidad importante. Con las respuestas afirmativas a las siguientes preguntas se construyó el índice de recursos materiales:

- Tiene fax
- Tiene teléfono
- Tiene correo electrónico
- Tiene acceso a internet
- Tiene vehículos propios
- Tiene equipos de apoyo para el trabajo de campo
- Tiene computadora
- Tiene impresora
- Tiene fotocopiadora
- Tiene software adecuado a sus funciones

En base a los puntajes obtenidos en el índice se agruparon las organizaciones en tres grupos: a). **Carentes**, las que no tenían ninguno de estos recursos o solo hasta cuatro, b) **Intermedias** las que tenían entre 5 y 8 de ellos y c). **Prósperas**, aquellas que tenían más de 8 o todos los recursos.

En el Cuadro N°36 se puede advertir que los recursos menos populares son la fotocopiadora, el acceso a internet y el correo electrónico. El resto de recursos por los que sondeamos alcanzan niveles de presencia en las organizaciones bastante elevados. Es curioso que los recursos que existen en el 100% de las organizaciones son los softwares y las impresoras, más no así las computadoras.

Cuadro N° 36
Uso Recursos Materiales en las organizaciones

	Recursos									
	Teléfono	Fax	Correo Electrónico	Internet	Vehículos	Equipo	Computadora	Impresora	Fotocopiadora	Software
No	15.3	33.6	54.0	56.9	34.3	29.2	18.2	19.7	65.0	27.3
Sí	84.7	66.4	46.0	43.1	65.7	70.8	81.8	100.0	35.0	100.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Si observamos los diferenciales en el nivel de recursos según los tipos de organización se ve que un 31% de organizaciones manifiesta no tener los recursos materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo. Cerca de un 40% está en un nivel medio y un buen 31% sí cuenta con lo necesario. Las ONG son las organizaciones que, en conjunto, presentan el nivel más alto en cuanto a recursos: casi el 50% de ellas se halla en el nivel alto. El estado en cambio si bien se encuentra intermedio, tiene un buen 35% de organizaciones que no cuentan con lo básico. Pero la situación más difícil es la de las organizaciones civiles: la amplia mayoría (58%) está en el nivel más bajo en cuanto a recursos, según se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 37
Recursos materiales según grandes tipos de organizaciones

Recursos	Grandes tipos de organización			Total
	Públicas	Organizaciones civiles	ONG	
Carentes	35.0	57.9	13.8	31.2
Intermedias	45.0	26.3	36.2	37.6
Prósperas	20.0	15.8	50.0	31.2
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El análisis por actores en el Cuadro N° 38 permite hacer algunas precisiones importantes. Se puede ver que el mayor acceso a recursos se da entre los proyectos especiales del Estado y las organizaciones de cooperación internacional: de estas instituciones el 100 y el 82% respectivamente posee la casi totalidad de los recursos sobre los que interrogamos. También están bien dotados los institutos (50% de ellos tiene todo). Los medianamente dotados predominan sobre todo en los gobiernos locales, las ONG (43%) y las organizaciones civiles (40%). Las organizaciones carentes son sobre todo las dependencias de los ministerios, los gremios, las organizaciones civiles (60% de los dos tipos carece de la mayor parte de estos recursos), y las asociaciones de productores (50%).

Cuadro N° 38
Recursos materiales según actores

Recursos materiales	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Carentes	45.8	-	14.3	9.1	60.0	35.0	37.5	60.0	50.0	20.0	-
Intermedias	41.7	50.0	42.9	9.1	40.0	60.0	37.5	20.0	25.0	40.0	-
Prósperas	12.5	50.0	42.9	81.8	-	5.0	25.0	20.0	25.0	40.0	100.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El siguiente análisis enfoca de manera más precisa la situación de cada actor en torno al problema de los recursos materiales:

Actores en conservación.

1) Los institutos de investigación y mantenimiento de recursos naturales se encuentran en una situación similar a la del grupo anterior.
4) Las ONGs tienen un nivel medio o alto, como señalamos ya, un porcentaje muy pequeño 14% está en una situación muy desventajosa.
5) Las agencias de cooperación internacional, como era de esperar, están prácticamente todas en un nivel alto, tienen todos los recursos
6) Las organizaciones civiles de apoyo están en una situación exactamente contraria a la anterior, la mayor parte de ellas carecen de lo básico.
7) Ministerios, predominantemente están en una situación más baja de recursos. Solo 12% de ellas está en nivel alto.

Actores poco vinculados

8) Organos político administrativos, ligeramente mejor que el caso anterior pero siempre manteniéndose en el nivel medio.
9) Universidades estatales, mejor que los dos casos anteriores, los entrevistados han señalado en un 25% que sus organizaciones tienen todos los bienes por los que interrogamos.
10) Asociaciones de productores, la mayoría no cuenta con recursos.
11) Los gremios, en situación similar a la de las asociaciones de productores, la mayor parte carece de recursos.

Actores desvinculados

12) Redes, en un mejor nivel ya que 80% está en nivel medio o alto.
13) Proyectos especiales del estado de lucha contra la pobreza, son los organismos estatales que mejor nivel presentan. Todos tienen todo.

En general los que peor están son las organizaciones civiles de apoyo, las asociaciones de productores, los gremios. De otro lado, los que mejor están son los proyectos de lucha contra la pobreza (paradójicamente) y la cooperación internacional. Es de resaltar que sean estas organizaciones del Estado las que mejor estén en cuanto a recursos y no las encargadas de velar por los recursos naturales del país.

En cuanto a las zonas se puede ver que hay ciertos desbalances importantes. Los que tienen mayores porcentajes de organizaciones en los niveles altos (tienen todo) son Madre de Dios y Río Abiseo. Los que tienen los porcentajes más altos de organizaciones en los niveles bajos son Tingo María en primer lugar y Huascarán y Paracas, esto se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 39
Recursos materiales, según zonas geográficas

Recursos	Zonas geográficas						Total
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas	
Carentes	21.7	10.5	20.0	54.5	34.6	29.6	29.2
Intermedias	39.1	47.4	35.0	36.4	38.5	37.0	38.7
Prósperas	39.1	42.1	45.0	9.1	26.9	33.3	32.1
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

3. 2. INFRAESTRUCTURA

La disponibilidad de un local propio otorga a las organizaciones un nivel de estabilidad importante; al tenerlo es posible adquirir más equipo y hacer innovaciones en la estructura que se ocupa, en adecuar los grupos de trabajo y las relaciones internas de cierto modo, con mayor seguridad. Por otro lado, llegar a adquirir un local propio implica necesariamente una capacidad financiera que cualquier organización recién formada con frecuencia no tiene. Por esta razón es un buen indicador del nivel de institucionalidad alcanzado por una organización.

En el Cuadro N° 40 se puede apreciar que más de la mitad de las organizaciones de la muestra carece de local propio (55%), lo cual nos lleva a pensar que, en su mayor parte, las organizaciones involucradas en ecología, aún no alcanzan un nivel de consolidación importante. ¿ pero cuáles son las menos consolidadas?.

Cuadro N° 40
Local propio

	Frecuencia	Porcentaje
No	75	54.7
Sí	62	45.3
Total	**141**	**100.0**

El Cuadro N° 41 nos permite ver que de los tres tipos de actores, son las ONG las que presentan el mayor porcentaje de ausencia de local propio (76%). En segundo lugar están las organizaciones civiles en donde el 58% no tiene local. Como era de esperarse las organizaciones del Estado son las que, en su mayor parte, tienen local propio aún cuando no deja de ser elevado el porcentaje de oficinas estatales que carecen del mismo (32%).

Cuadro N° 41
Tenencia de local propio, grandes tipos de organización

	Tipo de organización		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
No	31.7	57.9	76.3
Sí	68.3	42.1	23.7
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Entre los actores que carecen de local propio están sobre todo las organizaciones extranjeras (83% no tiene), las redes (80%), las ONG (74%) y las organizaciones civiles de apoyo (ninguna tiene), como se aprecia en el Cuadro N°42. En su mayor parte las dependencias ministeriales, los organismos político administrativos así como los institutos de investigación tienen local. Algo similar sucede con los gremios y las asociaciones de productores. Finalmente, en los proyectos especiales de lucha contra la pobreza más de dos tercios de estas oficinas goza de la estabilidad que proporciona tener un local propio.

Cuadro N°42
Tenencia de local propio según actores en conservación

	Actores vinculados					**Actores poco vinculados**				**Actores desvinculados**	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
No	41.7	50.0	73.8	83.3	100.0	20.0	25.0	40.0	50.0	80.0	25.0
Sí	58.3	50.0	26.2	16.7	-	80.0	75.0	60.0	50.0	20.0	75.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Si analizamos la distribución de este recurso por zonas, se observa, en el Cuadro N° 43 , que Madre de Dios y Huascarán son las que presentan mayor porcentaje de organizaciones con local propio. Allí la mitad o algo más de ella posee este recurso, en cambio en Tingo María y Río Abiseo casi dos tercios de las organizaciones carece de él. Solo en Madre de Dios el porcentaje de las que tienen local supera al de las que no lo tienen, por lo que podría pensar que en esta zona se encuentra las organizaciones de mayor institucionalidad.

Cuadro N° 43
Tenencia de local propio, según zonas geográficas

	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
No	52.2	47.4	60.0	63.6	50.0	53.6
Sí	47.8	52.6	40.0	36.4	50.0	46.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

3. 3. RECURSOS ECONOMICOS

Definitivamente los recursos económicos son una variable importante para determinar el nivel de desarrollo de una organización. Las preguntas de la encuesta sobre presupuesto no fueron contestadas por una parte importante de la población muestral[6] por lo que no eran un buen indicador para comparar entre sí las organizaciones. Usamos entonces las preguntas sobre la existencia de: 1) un presupuesto destinado a la capacitación del personal y 2) de un presupuesto destinado a la contratación de consultores.

Estos dos indicadores son relevantes en la medida en que suponen la existencia de un excedente económico que permite, una vez cumplidos todos los compromisos financieros de la organización, invertir en actividades encaminadas a la mejora de la calidad de sus servicio profesional. Si es capaz de hacer esta inversión significa que está saludable económicamente, pero aún más, que ha llegado a la convicción de que la capacitación redunda en beneficio de la organización, lo cual es un buen indicador del nivel de gestión alcanzado.

Incluimos también en este análisis económico de las organizaciones, las preguntas sobre la existencia de recursos propios y sobre el nivel de autosostenimiento. Con ellas se trataba de saber si se estaban haciendo algunos esfuerzos en este sentido o si la mayor parte de instituciones dependían exclusivamente de los aportes de sus respectivas financieras. Importaba también saber si las organizaciones estaban generando, en alguna medida, algunos recursos, por escasos que fueran.

Cabe aclarar que la noción de recursos propios solo alude a que estas entidades generar pequeños fondos a través de diversas actividades que les permiten un ingreso adicional que no garantiza solvencia económica y por otro lado autosostenimiento no refleja que la entidad sea sostenible en el tiempo via excendentes sino únicamente reciben un presupuesto anual que garantiza el cumplimiento de actividades básica para el cumplimiento de sus objetivos (como es el caso de presupuestos anuales de las entidades públicas).

La primera observación empírica que se puede hacer, en el Cuadro N°44 es que la mayor parte de las organizaciones de la muestra no tienen excedentes para capacitación ni para consultores, sin embargo, una parte importante de ellas realiza actividades con el objetivo de obtener algunos recursos propios y de desarrollar algún nivel de autosostenimiento (44% de las organizaciones de la muestra).

Cuadro N° 44
Indicadores sobre Manejo de Recursos Económicos

	Consultores externos	Capacitación del personal	Recursos propios	Autososte-nimiento
Sí	32.3	36.2	56.5	56.5
No	66.7	63.8	43.5	43.5
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El Cuadro N° 45 nos permite advertir que la mayor inversión en capacitación se presenta entre las ONG; esto es un buen indicador del nivel de gestión institucional y del nivel de interés que podrían tener en un programa orientado a desarrollar capacidades de gestión. Menos de un tercio de las entidades estatales destinan recursos a esta actividad y, finalmente, una proporción bastante reducida de las organizaciones civiles procede de la misma manera (16%). Una situación muy similar se reproduce cuando se trata de la contratación de consultores.

[6] Solo respondieron a ella 56 de las 141 organizaciones. En algunos casos los informantes argumentaron que por ser empleados, desconocían el presupuesto que su organización manejaba.

Cuadro N° 45
Indicadores de manejo de recursos económicos
según grandes tipos de organización

Sí invierte en:	Públicas	Civiles	ONG
Capacitación	30.0	15.8	49.2
Consultor externo	26.7	5.3	49.2
Autosostenimiento	61.7	52.6	22.0
Recursos propios	63.3	57.9	49.2

Por otro lado, en este mismo cuadro se observa que las tendencias se invierten cuando se trata del autosostenimiento: el Estado y en segundo lugar las organizaciones civiles son las que en mayores porcentajes señalan tener un nivel de autosostenimiento. Probablemente las razones para ello sean muy distintas: las oficinas estatales que representan al Estado a nivel regional se autosostienen no por tener recursos propios sino por recibirlos del Estado, al cual pertenecen; en cambio, las organizaciones civiles sí deben autosostenerse con el aporte de sus socios probablemente para poder desarrollar sus actividades.

Por último, es interesante observar que si bien las ONG son las que presentan el menor porcentaje de autosostenimiento, la mitad de ellas sí hace esfuerzos para la generación de recursos propios, lo cual es un buen indicador de la disposición de estas organizaciones para no depender de manera absoluta de sus financieras externas.

Ahondando el análisis por actores, en el Cuadro N°46 podemos encontrar que la generación de recursos propios, por reducida que esta fuera, es un ejercicio de porcentajes importantes de institutos de investigación (75%) y ONG (65%), entre los actores más vinculados al tema de la conservación. También los es para universidades (88%), gremios (60%) y productores (100%).

Solo algunas organizaciones señalan tener cierto nivel de autosostenimiento. Los porcentajes más altos están entre los ministerios, los gobiernos locales y las universidades, entre las instituciones públicas, y los gremios y productores, entre las organizaciones de la sociedad civil. Las ONG, la cooperación y las redes no presentan porcentajes muy elevados de organizaciones en esta dirección.

En cuanto al destino de la recursos para actividades de consultoría, es una práctica sobre todo entre las organizaciones de cooperación internacional (81%), y en menor medida entre las ONG, las redes y los organismos políticos administrativos (alrededor del 40%). En el resto de organizaciones solo porcentajes pequeños tienen esta actividad como práctica.

La inversión en actividades de capacitación es una práctica común en el 73% de las agencias de cooperación, en el 44% de las ONG, en el 45% de organismos político administrativos y el 50% proyectos especiales. El resto de organizaciones presenta porcentajes muy bajos.

Cuadro N°46
Indicadores de manejo de recursos económicos según actores

Indicadores	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Capacitación	20.8	25.0	44.2	72.7	-	45.0	12.5	20.0	25.0	40.0	50.0
Consultor externo	25	25.0	41.9	81.8	-	45.0	-	10.0	-	40.0	-
Autosostenimiento	66.7	25.0	23.3	18.2	40.0	55.0	100.0	50.0	75.0	20.0	25.0
Recursos propios	45.8	75.0	65.1	9.1	20.0	80.0	87.5	60.0	100.0	100.0	25.0

Si atendemos a las zonas geográficas de interés para BIOFOR podemos observar en el Cuadro N° 47 que en cualquiera de ellas más de la mitad de organizaciones realizan actividades con el fin de obtener recursos propios. Solo en Tingo María el porcentaje de las que sí buscan estos recursos es menor a la mitad (41%). En cuanto al autosostenimiento, en Madre de Dios, Río Abiseo y Huascarán solo alrededor del 30% de las organizaciones lo logran mientras que en Paracas, Tingo María y Pacaya Samiria más de la mitad tienen un nivel de autosostenimiento. Por otro lado, en ninguna de las zonas el porcentaje de instituciones que contrata consultores y capacitación sobrepasa el 50%. Con la única excepción de Huascarán en donde el 58% de las organizaciones manifiesta destinar recursos a capacitar a su personal.

Cuadro N° 47
Indicadores de manejo de recursos económicos según zonas geográficas

Recursos económicos invertidos en:	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Capacitación personal	39.1	36.8	28.6	13.6	57.7	37.0
Contratación de consultores	30.4	42.1	28.6	9.1	38.5	48.1
Autosostenimiento	52.2	21.1	23.8	54.5	38.5	63.0
Generación de recursos propios	52.2	57.9	52.4	40.9	65.4	66.7

Con las variables anteriormente analizadas en los cuadros 46 y 47 se elaboró un índice de nivel socioeconómico que nos permitió agrupar las organizaciones en tres categorías: a) **sin excedentes,** aquellas que han respondido negativamente a todas las variables propuestas b) **suficientes**, aquellas que respondieron afirmativamente solo una o dos c) **con excedentes** aquellas que tienen al menos tres o las cuatro variables. El Cuadro N°48 nos muestra que solo un 24% de las organizaciones encuestadas tiene excedentes y que la mayoría (41%) carece de ellos, aunque un porcentaje importante (36%) tiene recursos suficientes.

Cuadro N° 48
Capacidad Econónica de las Organizaciones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Sin excedentes	56	40.6
Suficientes	49	35.5
Con excedentes	33	23.9
Total	**100.0**	**100.0**

A través del Cuadro N° 49 podemos ver que la falta de recursos económicos se presenta en mayor proporción entre las organizaciones civiles: 53% de estas organizaciones no tienen ni excedentes para dedicarlos a actividades de capacitación y consultoría, ni ha desarrollado algún nivel de generación de recursos propios. Las organizaciones del Estado y las ONG tienen una estructura similar: cerca de 40% de ellas no tienen excedentes y más o menos un tercio (35%) en niveles medios. Solo entre el 25 (ONG) y el 27% (Estado) de organizaciones genera recursos propios y dedica algunos a la capacitación y consultoría.

Cuadro N° 49
Capacidad Económica según grandes tipos de organización

Niveles	Grandes tipos de organización		
	Públicas	Organizaciones civiles	ONG
Sin excedentes	38.3	52.6	39.0
Suficientes	35.0	36.8	35.6
Con excedentes	26.7	10.5	25.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El análisis de actores, Cuadro N° 50, permite apreciar que son las agencias de cooperación internacional y los gobiernos locales o regionales los que presentan el mayor porcentaje de organizaciones con mayor capacidad económica (73% y 45% respectivamente). Las ONG presentan un buen 33% en el nivel que tiene excedentes. En el resto de actores menos del 25% de organizaciones presentan nivel económico alto. Fuera de estos, la mayor parte de actores se ubican no cuentan con dicha capacidad. La mitad o más de los ministerios, los proyectos especiales, los institutos de investigación, los gremios, las organizaciones civiles y las redes demuestran dicha tendencia. Las universidades y las asociaciones de productores tienen más organizaciones en nivel medio.

Cuadro N°50
Capacidad económica según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Político Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Sin excedentes	58.3	50.0	41.9	18.2	80.0	20.0	12.5	50.0	25.0	60.4	50.0
Suficientes	20.8	25.0	25.6	72.7	20.0	35.0	75.0	40.0	50.0	40.0	50.0
Con excedentes	20.8	25.0	32.6	-	-	45.0	12.5	10.0	25.0	-	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En cuanto a la distribución por zonas puede verse que la mayor parte de las organizaciones que laboran en Huascarán están en un nivel alto de recursos. En Paracas si bien hay buena proporción en nivel alto la mayor parte de las organizaciones se ubica en nivel medio. En Tingo María, Río Abiseo y Madre de Dios más de la mitad de las organizaciones tienen bajo nivel económico. Finalmente, en Pacaya Samiria más de la mitad está en nivel medio. Cuadro N°51

Cuadro N° 51
Capacidad Económica según zonas geográficas

Niveles	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas	Total
Sin excedentes	30.4	52.6	52.4	36.6	30.8	22.2	40.6
Suficientes	52.2	26.3	33.3	27.3	30.8	40.7	35.5
Con excedentes	17.4	21.1	14.3	9.1	38.5	37.0	23.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

3.4 ACCESO A INFORMACION

Fuera de la posesión de recursos materiales y económicos y de infraestructura, las organizaciones tienen otros recursos que permiten calibrar su nivel de institucionalidad. Una variable que consideramos importante en ese sentido es la relación que la organización entabla con su entorno. El supuesto es que mientras más relaciones desarrolle, está mejor conectada y puede obtener más cosas, enriquecerse con el medio y al mismo tiempo aportar mejor. Así mismo, tener relaciones significa que puede tener cierta influencia en el medio del cual forma parte.

En la encuesta se incluyó dos preguntas que iban en este sentido: si la organización gozaba de facilidad para obtener la información necesaria para realizar su trabajo y si proveía de información a otras organizaciones. Ambas variables permiten un cuadro de la red de relaciones de la organización. Se abordó el tema de la información para centralizar la atención sobre un tema específico y evitar que las organizaciones respondieran acerca de sus relaciones interinstitucionales de manera como les gustaría que fuera y no como son en realidad. En este acápite se abordará por separado cada punto.

A) EL ACCESO A LA INFORMACION DE OTRAS INSTITUCIONES

Puede verse en los totales del Cuadro N° 52 que no existe mucha diferencia entre las organizaciones en cuanto a los niveles de acceso a información: un 43% tienen fácil acceso y un 21% encuentra dificultades. También puede verse que no existe mayor diferencia entre las ONG y los organismos estatales en cuanto al nivel de acceso a la información, alrededor de un 45% en ambos casos la obtiene de manera fácil, otro 30% requiere un poco de esfuerzo y algo más del 20% de estas organizaciones la obtiene de manera difícil. En cambio, pocas son las organizaciones civiles que encuentran dificultad a la hora de obtener información (10%), más bien la mayoría de estas organizaciones (55%) está acostumbrada a obtenerla con cierto nivel de esfuerzo.

Cuadro N° 52
Acceso a la información, según tipos de organización

Nivel de acceso a la información	Grandes tipos de organización			Total
	Públicas	Organizaciones civiles	ONG	
Fácil	43.3	35.0	46.6	43.5
Regular	33.3	55.0	31.0	35.5
Difícil	23.3	10.0	22.4	21.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Entre los actores de prioridad del proyecto BIOFOR, los **vinculados**, podemos ver que los institutos la obtienen preferentemente con regular dificultad, mientras que la mayor parte de dependencias ministeriales y los gobiernos locales tiene dificultades (46 y 40% respectivamente). Las ONG tienen dificultades también, mientras que solo el 20% de las organizaciones civiles que manifiestan tener dificultades. Gremios, productores y universidades tienen en su mayoría dificultades para tenerla (de 37 a 40%), pero es más grave la situación de redes y proyectos especiales, los que casi en su totalidad señalan tener dificultades. (Cuadro N 53)

Cuadro N° 53
Acceso a la información según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Fácil	45.8	25.0	42.9	41.7	20.0	40.0	37.5	40.0	40.0	100.0	75.0
Regular	37.5	50.0	31.0	41.7	80.0	35.0	25.0	40.0	60.0	-	-
Difícil	16.7	25.0	26.2	16.7	-	25.0	37.5	20.0	-	-	25.0
Nivel de acceso a la información	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Respecto a las zonas, en el Cuadro N° 54 podemos ver que en Pacaya Samiria, las organizaciones tienden a obtenerla con regular esfuerzo (46%) pero son pocas las que tienen verdaderas dificultades (14%). Algo similar ocurre en Tingo María. En Madre de Dios la mayor parte tiene facilidad pero no deja de ser importante el porcentaje de los que tienen problemas (21%). En Huascarán y Paracas también son más los que no tienen problemas pero hay un importante 28% que sí los tiene. En Río Abiseo la situación es mejor pues la mitad no tiene problemas y baja a 18% la proporción de los que tienen dificultades.

Cuadro N°54
Acceso a la información, según zonas geográficas

Niveles de acceso a la información	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Fácil	40.9	42.1	50.0	36.4	48.0	42.9
Regular	45.5	36.8	31.8	50.0	24.0	28.6
Difícil	13.6	21.1	18.2	13.6	28.0	28.6
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

B. LAS ORGANIZACIONES A LAS QUE PROVEEN DE INFORMACION

Tan importante como la demanda de información que tienen las organizaciones de la muestra, por la cual entablan una relación de dependencia con las otras organizaciones, es la oferta de información que brindan para sus similares, a través de la cual, establecen, más bien, una relación en la que tienen mayor control y posibilidad de influencia.

Puede verse, en el Cuadro N° 55, que la amplia mayoría de organizaciones señala tener relaciones de intercambio de información con otras ONG, gobiernos locales, organizaciones de base, organizaciones estatales, universidades - centros de investigación y comunidades. En todos estos casos los que responden afirmativamente superan el 55% del total de las organizaciones, pero es con los gobiernos locales y los organismo del Estado que más del 70% declara tener relaciones. En segundo lugar están las ONG, las universidades y las organizaciones de base, con las cuales más del 60% de nuestras organizaciones sostiene relaciones.

Cuadro N°55
Organizaciones con las que sostiene relaciones de intercambio

	ONG	Gobierno local	Org. Base	Org. Estatal	Universidad	Comunidad
No	31.9	29.7	38.4	26.1	33.3	44.9
Sí	68.1	70.3	61.6	73.9	66.7	55.1

Es importante destacar, sin embargo, cómo el grupo con el que mayor porcentaje de organizaciones no está relacionada son las comunidades indígenas: Esto es preocupante en la medida que el problema de la conservación tiene como uno de sus principales componentes el asunto de los derechos indígenas a la conservación y la intangibilidad de su territorio. En este sentido es importante la relación que las organizaciones interesadas en la conservación puedan desarrollar con estos grupos, actores ausentes pero necesarios en la concertación de esfuerzos para la conservación.

De otro lado, al enfocar los grandes tipos de organización en los que hemos dividido la muestra (Cuadro N° 56), se puede advertir que las ONG presentan los más elevados porcentajes de relación con todas las organizaciones, pero sobre todo con el Estado (76%) y los gobiernos locales (78%); en segundo lugar con las universidades (75%) y otras ONGs (72%), pero un porcentaje menor sostiene relaciones con organizaciones de base y comunidades indígenas. Con todo, las ONG son las que tienen el mayor porcentaje de relación con estos grupos, en comparación con el Estado y las organizaciones civiles.

Cuadro N° 56
Organizaciones con las que intercambia información según tipos de organización

	Estado	Civiles	ONG
ONG	63.3	70.0	72.4
Gobierno local	61.7	75.0	77.6
Org. Base	58.3	65.0	61.6
Org. Estatal	73.3	70.0	75.9
Universidad	58.3	70.0	74.1
Comunidad	53.3	55.0	56.9

Las asociaciones civiles ocupan el segundo lugar en cuanto a relaciones por cuanto la mayor parte de estas organizaciones mantienen relaciones con: gobiernos locales (75%), organismos del Estado y universidades (70%) y ONG (otro 70%). Nuevamente, la cantidad de organizaciones que señala tener relaciones con organizaciones de base (65%) y comunidades (55%) se reduce bastante en comparación con las que tienen relaciones con las organizaciones "oficiales".

El Estado es de los tres actores el que tiene menos relaciones con su entorno, lo cual coincide con la impresión de desinterés general que usualmente se asocia a estas organizaciones. No es sorprendente que la mayor parte de las organizaciones estatales se relaciona con otras organizaciones similares (73%) y con gobiernos locales (61%), pero lo que sí llama la atención es que casi dos tercios de estas organizaciones señala tener intercambios de información con las ONG. Esto es un indicador de la buena posición que tienen las ONG en el tema de la ecología. Sorprende también que sean menos que las ONG y las organizaciones civiles, las estatales que tienen relaciones con organizaciones de base, universidades (58% en ambos casos) y comunidades (53%). Sobre todo porque en el caso del Estado y sus dependencias, las funciones de promoción del bienestar y desarrollo en general que le tocan cumplir, deberían confrontarlas más con las organizaciones civiles. Esto es un punto en contra para las organizaciones estatales.

En cuanto a la distribución de esta variable por zonas, se puede advertir en el Cuadro N°57 , que Madre de Dios y Paracas son las que en promedio tienen los más altos porcentajes de relaciones en las diferentes grupos. En Madre de Dios es sobre todo con ONG, gobiernos locales y organismos estatales, aunque también hay altos porcentajes que tienen relaciones con las comunidades de base en general (más de 60% en todos los casos). Huascarán, en cambio, presenta relaciones sobre todo con el Gobierno Central (92% de las instituciones que allí laboran tienen relaciones con ellos), en segundo lugar con las ONG y gobiernos locales (72% y más) con menores porcentajes de quienes dicen tener relaciones con organizaciones.

Cuadro N° 57
Organizaciones con las que intercambia información según zonas geográficas

	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
ONG	54.5	78.9	68.2	77.3	72.0	72.0
Gobierno local	63.6	78.9	68.2	81.8	76.0	76.0
Org. Base	63.6	68.4	59.1	63.6	60.0	60.0
Org. Estatal	77.3	78.9	63.6	72.7	92.0	92.0
Universidad	72.7	73.7	63.6	63.6	68.0	68.0
Comunidad	63.6	63.2	59.1	50.0	56.0	56.0
Promedio	**65.8**	**73.6**	**63.6**	**68.1**	**70.6**	**70.6**

En Tingo María es mayor la cantidad de instituciones vinculadas a los gobiernos locales y a las ONG que a cualquier otro grupo. En Pacaya Samiria son más los que señalan tener relaciones con el Estado y las universidades. Finalmente Paracas es la que presenta menores porcentajes de relación (en ningún caso más del 60% de las instituciones está vinculada a lago); es allí donde se da el porcentaje más bajo de organizaciones relacionadas a organizaciones de base (57%) y comunidades (43%) .

C. INDICE DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Con las respuestas afirmativas a las preguntas de relación con ONGs, gobiernos locales, organizaciones de base, estatales, universidades y centros de investigación y comunidades, se construyó el índice de relaciones institucionales a través del cual se agruparon las organizaciones de la muestra en tres categorías: **a) Aisladas,** aquellas que no tienen relaciones de intercambio de información con ninguna de estas organizaciones o las sostienen solo con una, **b). Intermedias,** aquellas que sostienen relaciones solo con dos de ellas **y c) Relacionadas,** aquellas que tienen relación con tres o más de estas organizaciones.

Puede verse en el Cuadro N°58 que el caso más frecuente es el de las organizaciones que mantienen relaciones con otros dos tipos de organización (intermedias). Las aisladas y las relacionadas son algo más del 30%. Destacan, en este mismo Cuadro, que las menos relacionadas sean las ONG, que están más bien en su mayoría en el nivel intermedio. Las organizaciones civiles, en cambio, en su mayoría se pueden calificar de relacionadas. Las organizaciones públicas no tienen una tendencia muy clara, pero es de destacar que 35% de ellas se califiquen como aisladas.

Cuadro N°58
Nivel de relaciones institucionales

	Públicas	**Civiles**	**ONG**	**Total**
Aisladas	35.0	35.0	26.2	31.2
Intermedias	35.0	25.0	44.3	37.6
Relacionadas	30.0	45.0	29.5	31.2
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En el Cuadro N° 59 se puede apreciar que la mayor parte de los ministerios tiene pocas o regulares relacionas con otras organizaciones; en los organismos político administrativos en cambio la balanza se inclina hacia los que tienen medianas o muchas relaciones; en los proyectos no hay tendencias pues la mitad está débilmente y la otra mitad regularmente relacionada. En cambio la mitad de las universidades tiene pocas relaciones y lo contrario sucede con los institutos en los que la mitad está bien relacionado.

Cuadro N°59
Nivel de relaciones institucionales según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Admi.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Aisladas	37.5	25.0	22.7	41.7	20.0	25.0	50.0	50.0	20.0	20.0	50.0
Intermedias	33.3	25.0	52.3	16.7	-	40.0	25.0	30.0	40.0	40.0	50.0
Relacionadas	29.2	50.0	25.0	41.7	80.0	35.0	25.0	20.0	40.0	40.0	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

A su vez, se observa en el mismo cuadro, que la mitad de los gremios tienen pocas relaciones y entre los productores existe cierta inclinación hacia el nivel medio y alto de relación. Las redes tienen situación similar, mientras que entre las organizaciones civiles, la casi totalidad está bien relacionada. Entre las ONG más de la mitad están medianamente relacionadas y las organizaciones de cooperación internacional se dividen entre las que tienen pocas relaciones (42%) y las que tienen alto nivel de relación (otro 42%).

AL hacer el análisis por zonas, Cuadro N° 60, se puede advertir que en Pacaya Samiria los grupos de organizaciones con poca, regular o alta cantidad de relaciones son similares. En Madre de Dios y Tingo María hay más organizaciones muy relacionadas, en Río Abiseo predominan las organizaciones medianamente relacionadas los mismo que en Huascarán. Paracas es la única zona donde predominan las organizaciones poco relacionadas.

Cuadro N° 60
Nivel de relaciones institucionales según las zonas geográficas

Nivel de relaciones	**Zonas geográficas**						**Total**
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**	
Desvinculadas	30.4	21.1	34.8	27.3	30.8	39.3	31.2
Intermedias	34.8	36.8	47.8	27.3	42.3	35.7	37.6
Relacionadas	34.8	42.1	17.4	45.5	26.9	25.0	31.2
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

D. APRECIACION SOBRE EL INTERCAMBIO DE INFORMACION INSTERINSTITUCIONAL

La encuesta interrogó sobre la apreciación en cuanto al nivel de intercambio de información entre las ONG. Puede verse en el Cuadro N° 61, que más de dos tercios de las organizaciones considera que este intercambio es “regular” y que menos del 15% lo considera bueno. Las que encuentran malo este intercambio alcanzan el 22%. Esto es importante por ser revelador del nivel de la calidad de las relaciones entre las instituciones; la conclusión inmediata es que esta no es adecuada.

Cuadro N° 61
Apreciación sobre el nivel de intercambio de información

Niveles de intercambio de inf.	Total
Bueno	14.1
Regular	64.4
Malo	21.5
Total	**100.0**

En el Cuadro N° 62 podemos ver que, solo porcentajes menores al 15% de los diferentes tipos de organización consideran bueno el intercambio de información. La amplia mayoría, sin embargo, de las ONG y de las organizaciones públicas, lo considera regular (70 y 64% respectivamente). En cambio, Las organizaciones civiles son las que en mayor medida consideran este intercambio malo (42%).

Cuadro N° 62
Apreciación sobre el intercambio de información
según grandes tipos de organización

	Públicas	Civiles	ONG
Bueno	15.3	10.5	14.0
Regular	64.4	47.4	70.2
Malo	20.3	42.1	15.8
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Al hacer un análisis por actor se puede apreciar que el intercambio de información es malo para la mitad de los proyectos y los gremios, mientras que un cuarto de las redes, las universidades y los proyectos lo considera bueno. (Cuadro N° 63)

Cuadro N° 63
Apreciación sobre el intercambio de información según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Político Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Bueno	16.7	-	14.3	9.1	20.0	10.5	25.0	-	25.0	25.0	25.0
Regular	54.2	75.0	69.0	81.8	40.0	78.9	75.0	50.0	50.0	50.0	25.0
Malo	29.2	25.0	16.7	9.1	40.0	10.5	-	50.0	25.0	25.0	50.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

IV
LAS CAPACIDADES

¿Cómo estas organizaciones gestionan los recursos económicos y cuál es desarrollo técnico alcanzado?

La parte central del diagnóstico está dada por la evaluación de las capacidades de gestión que presentan las organizaciones vinculadas, de manera directa o indirecta, al tema de la ecología. El presente capítulo enfoca las tres principales áreas de gestión que se quiere evaluar:

- Recursos Humanos
- La capacidad de gestión técnico-financiera
- La capacidad de gestión de proyecto
- La capacidad de gestión organizacional

En cada uno de estos temas se analiza tanto la práctica cotidiana de la organización como los conocimientos internos que se manejan. También aquí el análisis se presenta por tipos de organización, actores y zonas geográficas. Previamente, se estudia de manera sucinta el nivel profesional de los trabajadores de estas organizaciones.

4.1. LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES

El nivel de capacitación del personal con que cuenta las organizaciones es importante para determinar la calidad del trabajo que es posible que realicen y también para establecer el nivel de calificación de la organización. Por otro lado, en miras de un programa de capacitación, es importante determinar este nivel para el diseño de los cursos específicos.

Lo primero que se puede observar en el Cuadro N° 64 es que los profesionales son el grupo más numeroso en toda la muestra. Lo siguen los trabajadores con secundaria completa solamente y, muy cercanamente, los que tienen educación superior técnica. Los altos niveles de calificación profesional que indican los post-grados son minoritarios en esta muestra.

Cuadro N° 64
Recursos humanos de las organizaciones

Recursos humanos	N	%
POSTGRADO	208	7.0
PROFESIONALES	1170	39.4
TECNICOS	780	26.3
SECUNDARIA COMPLETA	813	27.4
TOTAL de trabajadores con secundaria completa o más	**2971**	**100.0**

En el Cuadro N° 65 , se puede ver que el porcentaje de organizaciones con profesionales que han alcanzado post grado es ligeramente menor en las organizaciones civiles. Pero el número de profesionales es significativamente mayor entre las ONG que en el resto de organizaciones. También en este grupo hay un aligera predominancia del porcentaje de técnicos en relación a las organizaciones públicas y las civiles. Lo contrario sucede cuando se analiza el porcentaje de trabajadores que tienen solo secundaria completa: se reduce enormemente en las ONG y se eleva considerablemente entre las organizaciones civiles, en primer lugar, y públicas, en segundo.

Cuadro N° 65
Recursos humanos según actores de conservación

	Públicas		Civiles		ONG	
	N	%	N	%	N	%
POSTGRADO	135	7.2	14	5.1	59	7.2
PROFESIONALES	659	35.1	84	30.4	427	52.1
TECNICOS	484	25.8	65	23.6	231	28.2
SECUNDARIA COMPLETA	597	31.8	113	40.9	103	12.6
TOTAL	**1875**	**100.0**	**276**	**100.0**	**820**	**100.0**

Esto nos da una buena idea del nivel de profesionalización de cada uno de estos tipos de organización. Mientras menos calificación del personal, menor también será la calidad del trabajo que se puede realizar.

4.1.1 LA GESTION FINANCIERA

El nivel de una institución se mide también por la capacidad que tiene para administrar y llevar el control de los recursos financieros de la organización. Si este aspecto no se maneja bien, el proyecto puede fracasar no obstante la calidad profesional de sus integrantes y la calidad misma del proyecto. En la encuesta se consideraron las siguientes variables para dar cuenta de la capacidad técnico operativa de la organización:

- Existencia de contabilidad en el proyecto
- Existencia de contabilidad institucional
- Elaboración de informes financieros
- Existencia de un cuerpo de contabilidad en la misma organización
- Uso de sistemas de contabilidad computarizados
- Realización de auditorías externas en la organización.

En base a estas variables se construyó un índice de capacidad técnico operativa que permitió agrupar a las organizaciones en tres categorías: a). **no técnicas**, aquellas que no tienen ninguno de los procedimientos anteriores o tiene solo uno; b). **intermedias**, aquellas que tienen dos o tres de ellos y c). **Técnico-financiero**, aquellas que tienen cuatro, más o todos los procedimientos.

En el Cuadro N° 66, podemos ver que predominan las organizaciones técnicas, esto es, el 38% de las organizaciones de la muestra, llevan contabilidad tanto de los proyectos como de la institución, elaboran informes financieros, tienen un cuerpo de contabilidad en la organización, usan sistemas computarizados y realizan auditorías externas. Sin embargo, un 30% no ha implementado ninguno de estos mecanismos y herramientas técnico-financieras.

Cuadro N° 66
Nivel de gestión financiera

Nivel	**Total**
No técnicas	29.8
Intermedias	31.9
Técnicas	38.3
Total	**100.0**

Como puede verse en el Cuadro N° 67 los porcentajes más altos de capacidad técnico-financiera se presentan entre las ONG (49%) pero también entre las organizaciones estatales hay un buen porcentaje que califica como técnico. En cambio, solo un porcentaje menor de las organizaciones civiles tienen un buen nivel técnico (15%); estas organizaciones son en su mayoría no técnicas (50% en nivel bajo). Pero no ha que perder de vista que un buen 27% de las organizaciones estatales y 25% de las ONG, califican como no técnicas.

Cuadro N° 67
Nivel de gestión financiera según grandes tipos de organización

Nivel	Grandes tipos de organización		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
No técnicas	26.7	50.0	26.2
Intermedias	38.3	35.0	24.6
Técnicas	35.0	15.0	49.2
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Complementariamente, el Cuadro N° 68, nos permite detectar que el mayor porcentaje de organizaciones técnicas se presenta entre los organismos de cooperación internacional (75% de ellas califican como técnicas). En su gran mayoría también los institutos de investigación de RRNN mantienen niveles altos de capacidad técnica (75% de organizaciones técnicas). Casi la mitad de los organismos político administrativos y de los proyectos especiales están también en un nivel alto y, aunque no llegan a los niveles anteriores, una buena parte de las ONG y las redes presentan alta capacidad técnico-financiera (43 y 40% de ellas respectivamente califican alto).

Cuadro N° 68
Nivel de gestión financiera según actores de conservación

	Actores vinculados					**Actores poco vinculados**				**Actores desvinculados**	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
No técnicas	33.3		27.3	16.7	80.0	20.0	37.5	30.0	60.0	40.0	25.0
Intermedias	45.8	25.0	29.5	8.3	20.0	35.0	37.5	40.0	40.0	20.0	25.0
Técnicas	20.8	75.0	43.2	75.0		45.0	25.0	30.0		40.0	50.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

De otro lado, los únicos que tienen la casi totalidad de organizaciones con poco manejo técnico-financiero son las organizaciones civiles de apoyo (80% son no técnicas). Situación parecida tienen las asociaciones de productores (60% de no técnicas). Entre las ONG predominan los niveles altos aunque existen porcentajes similares de nivel medio y bajo (27% y más).

El Cuadro 69 nos ilustra acerca de la distribución geográfica de la capacidad técnica. Podemos ver que la mayor cantidad de organizaciones con alto nivel técnico financiero están en Madre de Dios: allí el 63% de las organizaciones califica como técnica. Huascarán y Pacaya Samiria también presentan un buen porcentaje de sus organizaciones en nivel alto (alrededor del 45%). Tingo María en cambio tiene la mayor parte de sus organizaciones en niveles bajos. En Río Abiseo las organizaciones tienden a un nivel medio o bajo mientras que en Paracas, tienden a un nivel medio o alto.

Cuadro N° 69
Nivel de gestión financiera, según zonas geográficas

Niveles de gestión	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Bajo	30.4	21.1	34.8	54.5	19.2	21.4
Medio	26.1	15.8	43.5	27.3	34.6	39.3
Alto	43.5	63.2	21.7	18.2	46.2	39.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

4.1.2 LA GESTION DE PROYECTOS

A. CAPACIDADES PRACTICAS EN GESTION DE PROYECTOS

La capacidad técnica no termina con la posibilidad de administrar los proyectos. Es necesario saber conducirlos de modo racional, ordenado, integrado y de acuerdo con los objetivos generales de la organización. Todo esto alude al concepto de gestión de proyectos. En la encuesta consideramos los siguientes indicadores para calificar el nivel de las organizaciones en cuanto a su capacidad de gestión:

- Existencia de plan estratégico a largo plazo
- Utilización del plan estratégico a largo plazo
- Existencia de diseño de proyectos
- Existencia de plan operativo
- Existencia de sistemas de monitoreo y evaluación
- Participación en procesos de planificación participativa

Se agrupó a las organizaciones en tres categorías a partir del índice elaborado: **a) no técnicas,** aquellas que no han implementado ninguna de estas herramientas, **b) intermedias,** aquellas que han implementado una o dos de ellas y **c) técnico-programáticas** las que han implementado cuatro o más de ellas.

En el Cuadro N° 70, se puede observar que hay una gran heterogeneidad entre las organizaciones en relación a esta variable: la población se reparte casi en tres grupos iguales, de tal modo que solo existe un ligero predominio de las organizaciones que pueden llamarse técnicas en lo programático. Sin embargo, los otros dos grupos son igualmente importantes, tanto los no técnicos como los medianamente técnicos.

Cuadro N° 70
Nivel de gestión en proyectos

Nivel de gestión	**Total**
No técnicas	33.3
Intermedias	30.5
Técnico-programática	36.2
Total	**100.0**

En el Cuadro N° 71 se observa que los porcentajes mayores de organizaciones técnicas se presentan entre las ONG, en ellas más de la mitad tienen un nivel técnico programático alto (51%). Este porcentaje se reduce bastante entre las estatales (30%) y aún más entre las organizaciones civiles (10%). Por otro lado, el bajo nivel técnico programático es preponderante en las organizaciones civiles (55% de ellas califican como no técnicas), pero también es importante en las estatales (35%) y las ONG (25%).

Cuadro N° 71
Gestión en proyectos según grandes tipos de organización

Nivel de gestión	**Grandes tipos de organización**		
	Pública	**Organizaciones civiles**	**ONG**
No técnicas	35.0	55.0	24.6
Intermedias	35.0	35.0	24.6
Técnico-programática	30.0	10.0	50.8
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El Cuadro N° 72 permite apreciar que los más altos porcentajes de organizaciones con nivel alto se presentan entre dos tipos de organizaciones del Estado: los proyectos especiales, entre los cuales el 100% está en un nivel alto y los institutos de investigación de RRNN en los cuales el 75% está en este nivel. El 80% de las redes está en nivel alto pero solo la mitad de las ONG y el 42% de las organizaciones de cooperación institucional. Por otro lado, los más altos porcentajes de organizaciones en nivel bajo se encuentran en las universidades, asociaciones de productores y organizaciones civiles de apoyo. Los gremios están en la misma situación. Los gobiernos locales y regionales predominantemente están en nivel bajo aún cuando no es pequeña la cantidad de estas organizaciones en nivel medio. Por último, las mitad de las oficinas ministeriales se hallan en nivel medio.

Cuadro N° 72
Nivel de gestión en proyectos, según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Político Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
No técnicas	25.0	25.0	22.7	33.3	60.0	45.0	62.5	50.0	60.0	20.0	-
Intermedias	54.2	-	27.3	25.0	20.0	35.0	12.5	40.0	40.0	-	-
Técnico-programática	20.8	75.0	50.0	41.7	20.0	20.0	25.0	10.0	-	80.0	100.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El Cuadro N° 73 nos indica que en Río Abiseo se encuentra la mayor parte de las organizaciones con niveles altos en gestión de proyectos. En el resto de zonas el porcentaje de organizaciones con buen nivel de gestión bordea el 35%, lo cual es un indicador del buen nivel en todas las zonas. La situación menos favorable la tiene Tingo María, en donde la mitad de organizaciones está en nivel bajo y solo 18% califica como técnico-programática.

Cuadro N° 73
Nivel de gestión en proyectos según zonas geográficas

Nivel de gestión	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
No técnicas	39.1	15.8	21.7	50.0	30.8	39.3
Intermedias	26.1	47.4	26.1	31.8	34.6	21.4
Técnico-programática	34.8	36.8	52.2	18.2	34.6	39.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El porcentaje de organizaciones con bajo nivel técnico en lo programático es preponderante también en Pacaya Samiria y Paracas, y alto, aún cuando no preponderante, en Huascarán. Solo Madre de Dios y Río Abiseo tienen los porcentajes más bajos de organizaciones no técnicas.

.

B. CAPACIDADES TEORICAS EN GESTION DE PROYECTOS

Tan importante como conocer lo que se está implementando en la actualidad dentro de la organización para la gestión de los proyectos, es conocer el nivel de conocimientos teóricos en el tema. Con frecuencia, pese a tener el conocimiento, una serie de circunstancias impiden ponerlo en práctica. En ese sentido se incluyó también dentro de la encuesta preguntas orientadas a determinar qué nivel de conocimientos existía en la organización sobre el tema de la gestión de proyectos. Se preguntó sobre la existencia de:

- Personal calificado en el tema de planificación estratégica
- Personal calificado en el tema de diseño de proyectos
- Personal calificado en el tema de evaluación y monitoreo
- Personal calificado en el tema de planificación operativa
- Personal calificado en el tema de procesos participativos

Agrupamos las organizaciones en **a) inexpertas,** aquellas que no tienen ninguno de estos tipos de personal calificado, **b) intermedias**, aquellas que tienen uno o dos de ellos y **c) expertas,** aquellas que tienen tres o más de este tipo de personal.

El análisis del Cuadro N° 74, nos permite observar que un 35% de las organizaciones tiene personal calificado en todos los temas, la mayor parte de organizaciones tienen personal calificado en hasta dos de estos instrumentos de gestión (38%) y finalmente en el 27% de las organizaciones el personal no tiene calificación en estos temas.

Cuadro N° 74
Niveles de conocimientos en gestión de proyectos

Niveles	**Total**
Inexpertas	27.0
Intermedias	38.3
Expertas	34.8
Total	**100.0**

Podemos ver en el Cuadro N° 75 , que la mayor parte de organizaciones públicas tiene un nivel intermedio de calificación (40%), aunque un buen 23% califica de expertas. La mayor parte de las ONG puede calificarse de expertas (46%), con un buen porcentaje en nivel intermedio (43%) y solo una minoría que califica como inexperta (11%). No obstante, la situación más crítica está entre las organizaciones civiles, entre las cuales el 45% no tiene personal calificado en ninguno de estos temas. No se descuida, sin embargo, que el porcentaje de organizaciones civiles expertas es mayor que el las públicas en la misma situación.

Cuadro N° 75
Capacidad Teórica en gestión de proyectos
según grandes tipos de organización

	Grandes tipos de organización		
	Estado	**Organizaciones civiles**	**ONG**
Inexpertas	36.7	45.0	11.5
Intermedias	40.0	20.0	42.6
Expertas	23.3	35.0	45.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Como se ve en el Cuadro N°76, los institutos de investigación de RRNN la mitad o más, está en un nivel intermedio, ya que tiene personal calificado en uno o dos temas de gestión de proyectos. Las ONG tienen a su mayoría en nivel medio (45%) pero inclinándose a los niveles de experticia (otro 40%). Las oficinas de cooperación internacional en su mayoría de ubican como expertas (67%). Las organizaciones civiles en cambio tienen porcentajes similares de expertas e inexpertas.

Por otro lado, las oficinas ministeriales en su mayoría tienen nivel medio. La mitad de las universidades tienen nivel técnico, al contrario de lo que sucede con las oficinas ministeriales, en las que solo hay un 21% que se pueden calificar de técnicas. Los organismos políticos administrativos, en su mayor parte no tienen nivel técnico en gestión: 55% no tiene personal calificado en temas de gestión programática.

Cuadro N° 76
Capacidad Teórica en gestión de proyectos según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Inexpertas	37.5	25.0	13.6	8.3	40.0	55.0	12.5	30.0	80.0	-	-
Intermedias	41.7	50.0	45.5	25.0	20.0	40.0	37.5	30.0	-	60.0	25.0
Expertas	20.8	25.0	40.9	66.7	40.0	5.0	50.0	40.0	20.0	40.0	75.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En cuanto al análisis por zonas, en el Cuadro N° 77 se puede ver que Madre de Dios más del 50% de organizaciones tienen nivel medio, pero el otro 21% se inclina hacia los niveles de inexpertas. En Pacaya Samiria y Río Abiseo predominan las organizaciones expertas, siendo también elevado el porcentaje de organizaciones de nivel intermedio. En Paracas si bien predominan las organizaciones con niveles medios, hay también porcentajes importantes de organizaciones expertas (39%). Huascarán tiene porcentajes similares en los tres niveles pero Tingo María las organizaciones son decididamente inexpertas (54%).

Cuadro N° 77
Capacidad Teórica en gestión de proyectos según zonas geográficas

Nivel de conocimiento	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Inexpertas	17.4	21.1	26.1	54.5	30.8	14.3
Intermedias	39.1	57.9	34.8	18.2	34.6	46.4
Expertas	43.5	21.1	39.1	27.3	34.6	39.3
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

4.1.3 GESTION DE LA ORGANIZACION

Un aspecto importante de la vida de una organización está basado en las relaciones que se entablan a su interior entre las diferentes categorías de trabajadores. La participación en la vida organizativa, la forma en que se toman las decisiones, las formas de resolver los conflictos naturales del trabajo cotidiano y el flujo de información al interior, son variables importantes para establecer cuál es el estilo en que son conducidas las organizaciones. Nuestro supuesto es que en la medida que se logren relaciones armónicas al interior y todos los trabajadores tengan la sensación de ser tomados en cuenta, la calidad del trabajo mejorará y la organización tendrá mayor solidez.

A. CAPACIDADES PRACTICAS EN GESTION ORGANIZACIONAL

En la encuesta se preguntó sobre los siguientes indicadores en relación a la gestión organizacional:

- La toma de decisiones operativa
- La participación en la toma de decisiones
- La resolución de conflictos internos
- La resolución de diferencias de opinión
- El intercambio de experiencias

Nos interesaba determinar si la gestión era o no participativa, por lo cual incluimos en un índice las respuestas afirmativas a:

- La participación tanto del personal de los programas como de la parte administrativo - contable en la toma de decisiones cotidiana.
- La participación de todo el personal en el espacio de toma de decisiones
- La existencia de procedimientos de resolución de conflictos internos
- La resolución de diferencias de opiniones a través del diálogo y el consenso
- La existencia de momentos definidos para el intercambio de experiencias.

Los resultados permitieron agrupar a las organizaciones en tres categorías: **a) deficientes**, aquellas que respondieron en forma negativa a todas las preguntas anteriores o a cuatro de ellas, **b) intermedias,** aquellas que respondieron afirmativamente en dos o tres de ellas, y **c) eficientes,** las que respondieron afirmativamente a todas o a cuatro de ellas.

El Cuadro N° 78, indica que casi la mitad de las organizaciones de la muestra presentan un alto nivel de gestión (49% del total de organizaciones), es decir tanto el personal de los programas como el contable participa en la toma de decisiones cotidiana, tiene procedimientos claros para la resolución de conflictos, privilegia el diálogo y el consenso en la resolución de diferencias de opiniones y tiene espacios definidos para el intercambio de experiencias. Un importante 20%, sin embargo, no pone en práctica todos estos principios y por lo tanto puede ser calificada como deficiente en cuanto a su estilo de gestión institucional.

Cuadro N° 78
Nivel de gestión organizacional según grandes tipos de organización

Nivel de Gestión	**Grandes tipos de organización**			**Total**
	Pública	Organizaciones **civiles**	**ONG**	
Deficientes	26.7	20.0	13.1	19.9
Intermedias	31.7	50.0	24.6	31.2
Eficientes	41.7	30.0	62.3	48.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

También puede verse en el Cuadro N° 79 que si bien una cierta mayoría de organizaciones públicas tiene una gestión institucional eficiente, un 27% es más bien, deficiente. Entre las ONG en cambio, dos tercios tienen un alto nivel de gestión y solo hay 12% de organizaciones de nivel bajo. Las organizaciones civiles preponderantemente se ubican en el nivel medio pero con buen porcentaje en nivel alto.

Una observación mas minuciosa de la gestión entre los diferentes actores permite ver que la mitad de los institutos tiene un nivel medio de capacidad de gestión institucional.

Cuadro N° 79
Nivel de gestión organizacional según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Político Adm.I	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Deficientes	16.7	25.0	15.9	8.3	20.0	40.0	37.5	10.0	40.0	-	-
Intermedias	25.0	50.0	22.7	33.3	40.0	40.0	25.0	50.0	60.0	20.0	25.0
Eficientes	58.3	25.0	61.4	58.3	40.0	20.0	37.5	40.0	-	80.0	75.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Las ONG y las organizaciones internacionales son las que presentan los mayores porcentajes de gestión eficiente, aunque no debe perderse de vista que en el 16% de ellas hay una gestión deficiente. Buena parte de las organizaciones civiles no alcanzan un buen nivel de gestión institucional. Por su parte, entre las organizaciones estatales, son las oficinas ministeriales y los proyectos los que en mayor medida tienen una gestión eficiente (58% y 75% de ellas respectivamente) mientras que en 40% de los organismos políticos administrativos y 37% las universidades la gestión institucional es deficiente.

Por otro lado, en el Cuadro N° 80 podemos ver que la mayor parte de las organizaciones que desarrollan sus actividades en Río Abiseo tienen una gestión institucional óptima (65% de ellas califican alto), y lo mismo sucede con más de la mitad de las de Pacaya Samiria y Madre de Dios. En estos lugares, buena parte se ubica en una calificación media de tal suerte que se reducen significativamente las organizaciones con problemas de gestión (13 y 5% respectivamente, califica bajo).

Cuadro N° 80
Nivel de gestión organizacional según zonas geográficas

Nivel de Gestión	Zonas geográficas						Total
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**	
Deficientes	13.0	5.3	17.4	4.5	26.9	42.9	19.9
Intermedias	34.8	42.1	17.4	50.0	30.8	17.9	31.2
Eficientes	52.2	52.6	65.2	45.5	42.3	39.3	48.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Por su parte, Tingo María tiene la mitad de sus organizaciones en un nivel medio de calidad en gestión y casi la otra mitad en un nivel alto, de tal suerte que son muy escasa las organizaciones de bajo nivel de gestión institucional (solo 4%). Huascarán presenta un estructura muy homogénea, si bien 42% de sus organizaciones tiene nivel alto, un buen 27% está en nivel bajo. Paracas, finalmente, tiene la situación menos ventajosa: allí el 42% presenta problemas de gestión, el porcentaje más alto en todas las zonas.

B. CAPACIDADES TEORICAS EN GESTION ORGANIZACIONAL

Para ser justos, no atendimos solo a la gestión actual que presentan las organizaciones, cuyas deficiencias pueden deberse a muchos factores, algunos ajenos a la voluntad y deseo de sus miembros. Preguntamos también por el nivel de conocimiento que los miembros de la organización tenían sobre los principales temas de la gestión moderna. Así, se preguntó si existía en la organización personal calificado en:

- Administración
- Gestión financiera
- Gestión de recursos humanos
- Reingeniería
- Calidad total
- Resolución de conflictos

Las respuestas afirmativas alimentaron el índice de conocimiento en gestión organizacional. Se clasificó a las organizaciones en tres grupos: **a) no calificadas**, aquellas que carecían de personal en todos o 5 de los temas propuestos**, b) medianamente calificadas**, aquellas que tenían personal calificado en dos o tres de los temas y **c) calificadas**, aquellas que contaban con personal capacitado en cuatro o más de estos temas.

Lo primero que llama la atención en el Cuadro N° 81, puede verse que es bastante significativo el porcentaje de organizaciones que carecen de personal calificado en casi todos los temas propuestos (40%). El 38% de las organizaciones se ubica como medianamente calificada, es decir, poseen personal calificado dos o tres de estos temas. Por último, un buen 23% sí tiene personal calificado en todos los temas.

Cuadro N° 81
Capacidades Teóricos gestión organizacional
según grandes tipos de organización

Nivel de conocimientos	**Grandes tipos de organización**			**Total**
	Pública	Organizaciones **civiles**	**ONG**	
No calificadas	46.7	55.0	27.9	39.7
Medianamente calificadas	31.7	20.0	49.2	37.6
Calificadas	21.7	25.0	23.0	22.7
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Este cuadro también nos informa que existen porcentajes similares de organizaciones calificadas en los tres tipos. Solo hay una ligera predominancia de las organizaciones civiles. Los mayores porcentajes de organizaciones no calificadas se dan entre las civiles y las públicas (55 y 47% respectivamente). Entre las ONG la mayor parte se ubica en el nivel medio de calificación (49%).

El Cuadro N° 82 nos permite ver que la mitad de los institutos de investigación de RRNN y dos tercios de las dependencias ministeriales no tienen personal informado en este tema, que los organismos políticos administrativos se hallan en situación ligeramente mejor, en la medida en que 45% de ellos califican en nivel intermedio.

Cuadro N° 82
Capacidades Teóricas en gestión organizacional según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Poco calificadas	66.7	50.0	31.8	16.7	60.0	40.0	25.0	50.0	60.0	20.0	-
Medianamente calificadas	16.7	25.0	45.5	50.0	20.0	45.0	37.5	20.0	20.0	80.0	50.0
Calificadas	16.7	25.0	22.7	33.3	20.0	15.0	37.5	30.0	20.0	-	50.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Entre las organizaciones vinculadas, las que presentan mayor porcentaje de calificadas son las fundaciones internacionales; seguidas por las ONG con 33% que señaló tener personal calificado en todos estos temas. Más bien en ellas, la mitad tiene nivel intermedio en conocimientos de temas de gestión. Las organizaciones civiles, la amplia mayoría (60%) no tienen calificación.

Las organizaciones poco vinculadas al tema que interesa a BIOFOR son bastante disímiles entre sí: la tercera parte de las universidades e institutos sí cuenta con personal calificado y los proyectos se distribuyen en los que tienen personal calificado en la mitad de los temas y y los que tienen personal calificado en todos. Los gremios y productores son, preferentemente, poco calificados. Las redes en cambio tienen un buen 80% en nivel medio.

En cuanto a la distribución geográfica vemos que hay importantes diferencias entra las zonas. Pacaya Samiria y Río Abiseo presentan 48% de sus organizaciones medianamente calificadas en gestión, y un buen 30% en nivel calificado. Paracas presentan la mayor parte en nivel medio pero , a la vez, un porcentaje importante (35%) en nivel bajo de calificación. Huascarán solo tiene el 12% de sus organizaciones en la misma categoría. Así mismo, Tingo María y Madre de Dios tienen los más altos porcentajes de organizaciones con personal poco calificado (55 y 58%).

Cuadro N° 83
Capacidades Teóricas en gestión organizacional según zonas geográficas

Nivel de conocimientos	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
No calificadas	21.7	57.9	21.7	54.5	50.0	35.7
Medianamente calificadas	47.8	21.1	47.8	18.2	38.5	46.4
Calificadas	30.4	21.1	30.4	27.3	11.5	17.9
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

V
LOS CONOCIMIENTOS

Nos interesaba saber también qué nivel de conocimientos tenían las organizaciones sobre el tema en el manejo y conservación de recursos naturales. Esto es un indicador de cuan bien pueden estar desarrollando su trabajo. Al mismo tiempo, se consideró importante sondear por el nivel de conocimientos en temas valiosos para quienes trabajan en el campo del desarrollo: los aspectos sociales y la investigación.

5.1 EL CONOCIMIENTO EN EL MANEJO Y CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES

Se incluyó en la encuesta una batería de preguntas referidas a si existía en la organización personal calificado en temas vinculados a la conservación como:

- Conservación de recursos naturales
- Agricultura
- Forestal
- Ecoturísmo
- Sistemas de información geográfica
- Manejo de suelos
- Agroindustria
- Pecuario
- Pesquería
- Biología

Con estos indicadores se construyó un índice de especialización en temas de conservación que clasifica en: **a) sin conocimiento** a las organizaciones que tienen personal calificado en seis o más todos estos temas, **b) documentadas** a las que tienen personal calificado solo en dos a cinco de los temas y **c) conocedoras** a los que tienen personal calificado en solo uno o ninguno de los temas mencionados.

Podemos ver en el Cuadro N° 84 que 36% de las organizaciones sí tiene personal especializado en manejo y conservación, pero casi un 50% carece de este personal. Así mismo, el Cuadro nos muestra que la mitad de las organizaciones públicas y 75% de las organizaciones civiles carece de personal especializado en temas de conservación. Las ONG en cambio, tienen en su mayoría personal especializado (47%).

Cuadro N° 84
Nivel de conocimientos en el tema de la conservación
según Grandes tipos de organización

Nivel de conocimientos	**Grandes tipos de organización**			**Total**
	Pública	Organizaciones civiles	**ONG**	
Sin conocimiento	51.7	75.0	34.4	47.5
Documentadas	16.7	10.0	18.0	16.3
Conocedoras	31.7	15.0	47.5	36.2
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El Cuadro N° 85 nos ilustra acerca de las diferencias entre los distintos tipos de organización. Así, puede observarse que institutos tienen los más altos porcentajes en calificación (75% tiene personal especializado). Igualmente, entre las organizaciones privadas de desarrollo, son las fundaciones internacionales las que presentan el mayor porcentaje de calificación (58%) seguidas por las ONG (50%) . Así mismo, 60% de las organizaciones civiles, la mitad de los proyectores especiales y de las universidades son especializadas. Por su parte, la gran mayoría de gremios, gobiernos locales y productores carecen de personal especializado en temas de conservación. Lo mismo sucede con el 42% de los ministerios y el 60% de las redes.

Cuadro N° 85
Nivel de conocimientos en el tema de la conservación según los actores

	Actores vinculados					**Actores poco vinculados**				**Actores desvinculados**	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismo Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Sin conocimiento	41.7	25.0	36.4	16.7	40.0	80.0	37.5	90.0	80.0	60.0	25.0
Documentadas	29.2	-	13.6	25.0	-	5.0	12.5	10.0	20.0	40.0	25.0
Conocedoras	29.2	75.0	50.0	58.3	60.0	15.0	50.0	-	-	-	50.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En cuanto a las zonas, puede verse en el Cuadro N°86 que Madre de Dios es la única en la que más de la mitad de las organizaciones tiene personal especializado; porcentajes importantes de las organizaciones de Pacaya Samiria y Huascarán tienen la misma suerte (48 y 46% respectivamente), En Tingo María, Paracas y Río Abiseo en cambio, más del 55% carece de personal especializado.(Cuadro N° 86)

Cuadro N° 86
Nivel de conocimientos en el tema de la conservación
según zonas geográficas

Nivel de conocimientos	**Zonas geográficas**						**Total**
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**	
Sin conocimiento	39.1	26.3	56.5	63.6	38.5	57.1	47.5
Documentadas	13.0	21.1	8.7	13.6	15.4	25.0	16.3
Conocedoras	47.8	52.6	34.8	22.7	46.2	17.9	36.2
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

5.2 Conocimiento en temas sociales

En la medida en que las organizaciones de la muestra trabajan preferentemente con sectores marginales, un elemento importante para desarrollar correctamente su trabajo es el dominio que puedan tener sobre otros aspectos de problemática social que afectan a la mayor parte de sus beneficiarios. Por esa razón se preguntó si en las organizaciones existía personal especializado en temas como ***género y educación popular***.

La amplia mayoría de organizaciones de todos los tipos carece de conocimientos de alguno de los dos temas, pero las ONG presentan mayor porcentaje de organizaciones que conocen ambos (36%). Cuadro N°87

Cuadro N° 87
Nivel de conocimientos en temas sociales según grandes tipos de organización

	Grandes tipos de organización			Total
	Pública	Organizaciones civiles	ONG	
Sin conocimiento	81.7	80.0	62.3	73.0
Conocedoras	18.3	20.0	37.7	27.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En el Cuadro N° 88 puede verse claramente que todas las organizaciones no conocen alguno de los temas pero la mayor parte de las redes, las universidades y las organizaciones de cooperación internacional y las universidades están al tanto de los dos temas a la vez.

Cuadro N° 88
Nivel de conocimientos en temas sociales según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Sin conocimiento	87.5	100.0	68.2	50.0	100.0	85.0	50.0	80.0	80.0	40.0	75.0
Conocedoras	12.5	-	31.8	50.0	-	15.0	50.0	20.0	20.0	60.0	25.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En Pacaya Samiria y Madre de Dios se presentan los porcentajes más altos de organizaciones con personal calificado en los dos temas. Huascarán también presenta un porcentaje importante de conocedoras. (Cuadro N° 89)

Cuadro N° 89
Nivel de conocimientos en temas sociales según zonas geográficas

Niveles de conocimiento	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	Madre de Dios	Río Abiseo	Tingo María	Huascarán	Paracas
Sin conocimiento	60.9	63.2	65.2	90.9	76.9	78.6
Conocedoras	39.1	36.8	34.8	9.1	23.1	21.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

5.3 Conocimiento en Investigación y CCSS

Otro conocimiento de importancia para las organizaciones que trabajan para el desarrollo es el referido a las técnicas de investigación y las ciencias sociales en general, en la medida en que muchas trabajan haciendo investigaciones o deberían hacerlo para implementar bien sus programas de desarrollo. Se preguntó a las organizaciones encuestadas si contaban con personal calificado en investigación y ciencias sociales y se encontró que la amplia mayoría no tiene personal especializado en alguno de los temas, pero solo un 17% los tiene en ambos.(Cuadro N° 90)

Cuadro N° 90
Nivel de conocimiento en investigación y CCSS según grandes tipos de organización

Tiene personal calificado	Grandes tipos de organización			Total
	Pública	Organizaciones civiles	ONG	
No tiene	83.3	85.0	82.0	83.0
Sí tiene	16.7	15.0	18.0	17.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

El mayor porcentaje de organizaciones con personal calificado en ambos temas se presenta entre las ONG, mientras que las organizaciones civiles son las que en mayor porcentaje tiene poco personal especializado. El Cuadro siguiente nos indica que el mayor porcentaje de las que tiene personal calificado en ambos temas se presenta entre los institutos de investigación en RRNN. Porcentajes importantes de la cooperación internacional (25%), los proyectos especiales y las universidades (25% cada una), las organizaciones civiles y los gremios (20%) también señala tener profesionales capacitados en ambos temas. (Cuadro N°91)

Cuadro N° 91
Nivel de conocimiento en investigación y CCSS según actores

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Político Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
No tiene	83.3	50.0	81.8	75.0	80.0	95.0	75.0	80.0	100.0	100.0	75.0
Sí tiene	16.7	50.0	18.2	25.0	20.0	5.0	25.0	20.0	-	-	25.0
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En Madre de Dios está el más alto porcentaje se instituciones con personal calificado en investigación, mientras que Río Abiseo y Tingo María tiene los menores porcentajes de toda la zona. (Cuadro N° 92)

Cuadro N° 92
Nivel de conocimiento en investigación y CCSS según zonas geográficas

Tiene personal calificado	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
No tiene	82.6	47.4	95.7	95.5	85.7	89.3
Sí tiene	17.4	52.6	4.3	4.5	14.3	10.7
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

VI
LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

En el diagnóstico además de reconocer las capacidades prácticas y teóricas en gestión de las organizaciones también averiguó cuáles son las necesidades de capacitación demandadas por los actores entrevistados. Estas necesidades han sido agrupadas en dos grandes temas:

- Temas de capacitación en gestión organizacional tanto a nivel programático como financiero.
- Temas de capacitación técnica referidos principalmente a las necesidades de conservación en el manejo y conservación de RRNN.

6.1 TEMAS DE CAPACITACION EN GESTION ORGANIZACIONAL

Siete son los temas que hemos identificado como prioritarios para las entidades entrevistadas en el diagnóstico. Por un lado tenemos los temas relacionados a la gestión administrativa y gestión de recursos humanos ambos hacen referencia al manejo de instrumentos y los estilos de gestión, por otro lado la gestión financiera como una herramienta para el manejo de recursos económicos, así como el diseño de proyectos, planeamiento estratégico y sistematización como instrumentos para gestión organizacional. Finalmente el tema de gestión empresarial alude a las entidades que reclaman proyectos de inversión en una perspectiva de sostenibilidad institucional.

De acuerdo al Cuadro No. 93 podemos observar que los temas más demandados a nivel de gestión están concentrados en tres especialidades: Gestión Administrativa y de Recursos Humanos (ambos en total suman 36.3%), en segundo lugar Planeamiento Estratégico (26.6%) y finalmente el tema Diseño, Evaluación y Monitoreo de Proyectos presenta un 16.1% en la demanda de necesidades de capacitación.

Por otro lado, el tema de Gestión Financiera si bien no tiene un porcentaje tan significativo en la demanda (12.9%), consideramos que es de vital importancia en la medida en que encontramos dificultades en el manejo de estas herramientas tal y como se desprende del análisis realizado en el capítulo IV acápite 4.1.1.

Finalmente, quedan los temas de gestión empresarial y sistematización como necesidades menos sentidas pero no necesariamente menos importantes (5.6% y 2.4% respectivamente).

Cuadro N° 93
Temas de capacitación en gestión organizacional , según grandes tipos de organización

	Grandes tipos de organización			TOTAL
	Pública	Organizaciones Civiles	ONG	
Gestión financiera	7.7	11.1	18.5	12.9
Gestión Administrativa	25.0	22.2	16.7	21.0
Diseño, evaluación y monitoreo de proyectos	23.1	11.1	11.1	16.1
Planeamiento estratégico	28.8	11.1	29.6	26.6
Gestión de organización y RRHH	7.7	27.8	18.5	15.3
Gestión empresarial	5.8	16.7	1.9	5.6
Sistematización	1.9	-	3.7	2.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

La demanda de capacitación de acuerdo a tipo de organización (Cuadro No. 94) se presenta principalmente a nivel de actores vinculados en el tema de planeamiento estratétigos, a nivel de actores poco vinculados los mayores porcentajes estas centrados en Gestión Administrativa y Diseño, Evaluación y Monitoreo de Proyectos; y en actores desvinculados existe una demanda distribuida casi equitativamente en poco más de la mitad de todos los temas identificados.

En ese sentido, podemos ver (Cuadro 94) que los ministerios tienen una demanda mayor en Gestión Administrativa y Recursos Humanos (suman 35%) y Planeamiento Estratégico (30%). En el caso de las ONGs resalta el tema de Gestión Administrativa y Recursos Humanos los cuales sumados alcanzan 37.5%, le sigue el tema de Planeamiento Estratégico con 30% y finalmente el tema de Gestión Financiera (22.5%).

En relación a la cooperación internacional vemos que los temas priorizados se concentran en planeamiento estratégico con 33.3% y Diseño, Evaluación y Monitoreo de Proyectos y **Sistematización** tienen cada uno 22.2%. Este ultimo tema salta a la vista como una de las necesidades más sentidas de dichas entidades en relación a todas las organizaciones quiénes no han hecho explícito esta necesidad en sus respuestas.

Las organizaciones civiles presentan intereses proporcionalmente distribuidos en cuatro de los siete temas demandados (25% en cada uno).

Otro dato relevante es el referido a los institutos de investigación quienes específicamente han hecho una demanda explícita (100%) en el tema de Diseño, Evaluación y Monitoreo de Proyectos. De los actores poco vinculados, las universidades tienen una demanda explícita en relación a este mismo tema (62.5%).

Cuadro N° 94
Temas de capacitación en gestión organizacional , según tipo de organización

	Actores vinculados					**Actores poco vinculados**				**Actores desvinculados**	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Gestión financiera	5.0	-	22.5	11.1	-	11.7	12.5	11.1	20.0	-	-
Gestión administrativa	30.0	-	17.5	11.1	-	27.8	12.5	33.3	20.0	20.0	33.3
Diseño, evaluación y monitoreo de proyectos	15.0	100.0	7.5	22.2	25.0	27.8	62.5	11.1	-	20.0	-
Planeamiento estratégico	35.0	-	30.0	33.3	25.0	11.1	12.5	-	20.0	20.0	33.3
Gestión de organización y RRHH	5.0	-	20.0	-	25.0	5.6	-	44.4	-		33.3
Gestión empresarial	5.0	-	2.5	-	25.0	11.8	-	-	40.0	40.0	-
sistematización	5.0	-		22.2	-	-	-	-	-	-	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Los temas mayormente demandados de acuerdo a zonas geográficas (Cuadro No. 95) podemos ubicarlos en Gestión Administrativa y Recursos Humanos ambos destacan para la zona de Pacaya Samiria con 33%, Madre de Dios 61.1%, Tingo Maria 37.6%, Huascarán 28% y Paracas con 33.3%. La zona de Rio Abiseo es la que presenta una menor demanda en el tema (20%) orientando su necesidad más bien al tema de Planeamiento Estrategico 50%, uno de los mayores porcentajes obtenidos en relación a las demás zonas y los otros temas.

El tema de Gestión Financiera es el segundo más demando en las zonas de Pacaya Samiria (27.8%), Río Abiseo (20%) y Paracas (25%), mientras que en Madre de Dios, Tingo Maria y Huascarán la demanda en este tema es menor (5.6%, 6.3% y 12% respectivamente).

Solamente se presentó un requerimiento en el tema de Gestión Empresarial en las zonas de Tingo Maria, Huascarán y Paracas (12.5%, 16% y 3.7% respectivamente). Así como la necesidad del tema de Sistematización únicamente en las zonas de Madre de Dios (11%) y Huascarán (4%).

Cuadro N° 95
Temas de capacitación en gestión organizacional , según zonas geográficas

	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
Gestión financiera	27.8	5.6	20.0	6.3	12.0	25.9
Gestión administrativa	33.3	44.4	5.0	31.3	12.0	14.8
Diseño, evaluación y monitoreo de proyectos	22.2	16.7	10.0	12.5	16.0	11.1
Planeamiento estratégico	16.7	5.6	50.0	31.3	24.0	25.9
Gestión de organización y RRHH	-	16.7	15.0	6.3	16.0	18.5
Gestión empresarial	-	-	-	12.5	16.0	3.7
sistematización	-	11.1	-	-	4.0	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

6.2 TEMAS DE CAPACITACION TECNICA EN EL MANEJO Y CONSERVACION DE RRNN

En esta sección hemos recogido un conjunto de temas referidos directa o indirectamente al manejo y conservación de recursos naturales.

Los temas directamenta articulados a esta especialidad son manejo agrícola, conservación de recursos naturales, manejo ambiental, sistemas de información geográfica, aprovechamiento de recursos naturales y ecoturismo. Los temas indirectamente vinculados son metodología de la enseñanza, diseño, gestión y evaluación de proyectos y otros.

En el cuadro No. 96 podemos observar que para las organizaciones públicas la demanda está centrada en la conservación de RRNN (24.6%), Diseño, gestión y evaluación de proyectos (21.2%) y manejo ambiental (22.8%). Para el caso de las organizaciones civiles éstas han centrado sus demandas de capacitación en este aspecto técnico en los temas de manejo agrícola (29.4%) y conservación de RRNN (23.5%). Las ONGs priorizan los temas de conservación de RRNN (21.4%) y Diseño, gestión y evaluación de proyectos (26.8%).

Otro aspecto importante a mencionar es el hecho que para los dos grandes tipos de organizaciones (Públicas y ONG) existe una demanda en cada uno de los 9 temas identificados en el diagnóstico salvo el caso de las organizaciones civiles donde no aparece una necesidad ni en metodología de enseñanza y ecoturismo.

Cuadro N° 96
Temas de Capacitación Técnica, según grandes tipos de organización

	Grandes tipos de organización			TOTAL
	Pública	Organizaciones civiles	ONG	
Manejo agrícola	7.0	29.4	10.7	11.5
Sistemas de información geográfica	5.3	17.6	5.4	4.6
Conservación de RRNN	24.6	23.5	21.4	22.3
Diseño, gestión , evaluación de proyectos en manejo y conservación de RRNN	21.1	5.9	26.8	23.8
Metodología de la enseñanza	5.3	-	8.9	6.9
Manejo ambiental	22.8	11.8	12.5	15.4
Aprovechamiento de RRNN	5.3	5.9	5.4	6.2
Otros	1.8	5.9	5.4	3.8
Ecoturismo	7.0	-	3.6	5.4
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Con el cuadro No.97 comenzaremos analizando a los actores vinculados y entre ellos encontramos que existe una mayor demanda entre los institutos de investigación y las organizaciones civiles en el tema de conservación de RRNN (50'% y 33.3% respectivamente). Para el caso de las ONG la demanda esta centrada en el tema de Diseño, gestión y evaluación de proyectos (30%). Los Ministerios presentan una mayor necesidad en el tema de manejo ambiental (25%)

En el caso de los actores poco vinculados la mayor demanda esta centrada en el tema de manejo agrícola donde los gremios presentan un 20% y los productores 50%. El tema de diseño, gestión y evaluación de proyectos aparece como necesidad en las universidades (28.6%) y gremios (20%). Es importante mencionar que las universidades tienen una demanda equitativa en tres de los temas identificados: sistemas de información geográfica, diseño, gestión y evaluación de proyectos y por último en manejo ambiental. En cada uno de estos temas con un porcentaje de 28.6%.

Finalmente, las Redes presentan una distribución equitativa en cinco de los temas identificados (20% para cada uno de ellos). Los Proyectos Especiales centran su demanda en solamente dos temas: manejo ambiental (66.7%) y en segundo lugar conservación de RRNN (33.3%).

Cuadro N° 97
Temas de Capacitación técnica, según tipo de organización

	Actores vinculados					Actores poco vinculados				Actores desvinculados	
	Ministerios	Institutos de Investigación	ONG	Cooperación Internacional	Organizaciones Civiles	Organismos Políticos Adm.	Universidades	Gremios	Productores	Redes	Proyectos especiales
Manejo agrícola	8.3	-	7.5	27.3	33.3	10.5	-	20.0	50.0	-	-
Sistemas de información geográfica	4.2	-	5.0	9.1	-	-	28.6	-	-	-	-
Conservación de RRNN	20.8	50.0	22.5	18.2	33.3	31.6	-	10.0	25.0	20	33.3
Diseño, gestión, evaluación de proyectos en manejo y conservación de RRNN	20.8	25.0	30.0	18.2	33.3	21.1	28.6	20.0	25.0	20	-
Metodología de la enseñanza	8.3	-	7.5	9.1	-	-	14.3	10.0	-	20	-
Manejo ambiental	25.0	-	12.5	9.1	-	15.8	28.6	-	-	20	66.7
Aprovechamiento de RRNN	8.3	-	7.5	-	-	5.3	-	20.0	-	-	-
Otros	-	25.0	5.0	9.1	-	-	-	10.0	-	-	-
Ecoturismo	4.2	-	2.5	-	-	15.8	-	10.0	-	20	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

En el cuadro No. 98 se observa que la mayor demanda se centra en el tema de Diseño, gestión y evaluación de proyectos tanto en Rio Abiseo (54.5%) y Tingo Maria (70.6%). En segundo lugar, está el tema de conservación de RRNN el cual tiene un mayor porcentaje en las zonas de Pacaya Samiria (36.4%), Huascarán y Paracas; ambas con 26.9%. Finalmente, en Madre de Dios la demanda se centra en el tema de manejo agrícola con 41.2%.

Cuadro N° 98
Temas de Capacitación técnica, según zonas geográficas

	Zonas geográficas					
	Pacaya Samiria	**Madre de Dios**	**Río Abiseo**	**Tingo María**	**Huascarán**	**Paracas**
Manejo agrícola	4.5	41.2	13.6	5.9	11.5	-
Sistemas de información geográfica	9.1	5.9	-	-	-	11.5
Conservación de RRNN	36.4	11.8	18.2	5.9	26.9	26.9
Diseño, gestión , evaluación de proyectos en manejo y conservación RRNN	4.5	-	54.5	70.6	15.4	7.7
Metodología de la enseñanza	4.5	5.9	4.5	5.9	7.7	11.5
Manejo ambiental	4.5	23.5	9.1	5.9	23.1	23.1
Aprovechamiento de RRNN	13.6	5.9	-	-	3.8	11.5
Otros	13.6	5.9	-	-	-	3.8
Ecoturismo	9.1	-	-	-	11.5	3.8
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
¿A quiénes hay que capacitar, en qué temas, en qué zonas?

El *"Diagnóstico de las capacidades de gestión y las necesidades de capacitación de las organizaciones que trabajan en el tema de la conservación de recursos naturales en el Perú"*, se llevó a cabo para conocer cuál era el nivel de desarrollo alcanzado por las organizaciones que trabajan en este campo, en cuanto a sus capacidades de gestión. La función del diagnóstico era servir como fundamento para la elaboración de un plan de capacitación que implementará IRG con el propósito de contribuir al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones que trabajan en el manejo y conservación de los recursos naturales en el Perú.

Las conclusiones presentadas están en función del objetivo señalado anteriormente. En ese sentido hemos puesto énfasis en los actores y los temas que deben ser priorizados dentro de un programa de esa naturaleza, así como presentar consideraciones importantes a tener en cuenta para trabajar en cada una de las zonas de interés para IRG.

Hemos analizado preferentemente aquellos actores que por su interés en el tema del manejo y conservación, se convierten prioritarios para el proyecto de IRG. En ese sentido nuestras apreciaciones finales se centran principalmente en los actores que por sus objetivos están directamente vinculados al tema de la biodiversidad. De otro lado los actores poco vinculados y los desvinculados se verán como correlato dependiendo de las tendencias que presenten las mismas en función de las prioridades que IRG ha planteado sobre las posibles organizaciones que serían interlocutoras del proyecto BIOFOR.

Las conclusiones han sido agrupadas de acuerdo a cuatro temas centrales los cuales nos han parecido sumamente relevantes para los intereses que persigue IRG con la ejecución de este diagnóstico.

- En relación a los actores y su vínculo con el tema manejo y conservación de los recursos naturales.
- En relación a los recursos económicos, materiales e infraestructura.
- En relación al acceso de información y relaciones interinstitucionales.
- En relación a las capacidades prácticas y teóricas en la gestión organizacional.

- ***EN RELACION A LOS ACTORES Y SU VINCULO CON EL TEMA MANEJO Y CONSERVACION DE LOS RECURSOS NATURALES***

1. La primera comprobación del diagnóstico es que hay diferentes actores en la muestra de organizaciones que están relacionadas al tema de la conservación de los recursos naturales en el Perú. Se trata de por lo menos 11 tipos de organización distintos, cada uno con características, funciones e intereses diversos. Los hemos llamado actores porque cada uno puede ejercer un tipo de acción que repercute de alguna manera en el campo de la conservación. (Ver páginas de la 4 a 10).

2. La segunda comprobación importante es que el Estado, en sus diferentes dependencias, juega un papel importante en el campo de la conservación de los recursos naturales. De allí que de los 11 actores, 5 pertenecen a este sector (Cuadro No. 2). Algunas de ellos están vinculadas al tema (ministerios y institutos de investigación), otros dos están poco vinculados (organismos político administrativos y universidades) y finalmente un actor como desvinculado (proyectos especiales). (Ver cuadro No. 8).

3. El tercer hecho relevante es que de todas las organizaciones que conforman la muestra, una parte importante (46.8%) no tienen objetivos de conservación en recursos naturales o se lo plantean solo como un objetivo secundario o último. A diferencia del 53.2% que si hacen explícito dichos objetivos. (Ver cuadro No. 6).

4. Dentro de los **actores vinculados** además del sector público debemos mencionar a las ONGs, Entidades de Cooperación y Redes, los cuales representan el 66% del universo de organizaciones participantes del diagnóstico y un 43% dentro de tipología de actores vinculados. Lo cual demuestra su importancia como grupo en el desarrollo y consolidación de los temas referidos al manejo y conservación de recursos naturales. (Ver Cuadros 8 y 11).

5. Los actores **poco vinculados** están referidos una parte al sector público: organismos políticos administrativos y universidades y otra al sector de las organizaciones civiles: gremios y productores. El 30% de la muestra está representado con actores poco vinculados. (Ver Cuadros 8 y 11).

6. Los actores que hemos llamado **desvinculados** (4%): los proyectos especiales del Estado para la lucha contra problemas específicos y las redes, tampoco tienen, no hacen explícito objetivos en conservación y sus funciones más bien pueden ser consideradas bastante ajenas a este tema. (Ver Cuadros 8 y 11).

7. El programa de capacitación a diseñar debería estar orientado principalmente a los actores vinculados al tema de manejo y conservación de recursos naturales. Entre ellos se podría priorizar a las ONGs y a parte del sector público. Esto no quiere decir que no se puede tomar en cuenta a los otros actores. Sin embargo, la capacitación de estos actores (poco vinculados y desvinculados) podría ser replicado por el grupo de actores que estén vinculados al tema y presenten mayores capacidades.

EN RELACION A LOS RECURSOS ECONOMICOS, MATERIALES E INFRAESTRUCTURA

8. En relación al manejo de recursos económicos indirectamente planteamos que la capacitación y la contratación de consultores externos expresan indirectamente que dichas organizaciones tienen mayores posibilidades para invertir en el fortalecimiento de recursos humanos y aspectos vinculados a su desarrollo como organización. Complementariamente a estos aspectos observamos los grados de autosostenimiento y la generación de recursos propios podían explicar mejor este paronorama. En ese sentido, en relación a los dos primeros indicadores observamos que son las ONGs y especialmente las entidades de cooperación internacional las que tienen mayores

posibilidades para acceder a estos servicios, sin embargo en el caso de las ONGs esto todavía resulta relativo. (Cuadro No. 46).

9. En esa misma materia, notamos que de los 11 actores identificados todas buscan generar recursos propios en mayor o menor maginitud. En esa perspectiva, encontramos que son 8 las organizaciones que realizan actividades para este (más del 45%), lo que no significa que sean sostenibles o que a partir de ella se obtenga excendentes o niveles de rentabilidad. Los tres actores restantes (Proyectos especiales, cooperación internacional y organizaciones civiles) están con márgenes por debajo de 20%. (Cuadro No. 46).

10. Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos entender que debido al esfuerzo de la mayoría de organizaciones por generar recursos propios se debería buscar mecanismos técnicos y metodológicos que permitan potenciar y optimizar estos esfuerzos. Por ejemplo una capacitación en el diseño y desarrollo de proyectos de inversión sería clave para satisfacer dichas necesidades y fortalecer la capacidad existente.

11. En relación a la tenencia de recursos materiales y local propio (Cuadros 38 y 42) observamos por cada actor importantes resultados que nos permiten conocer la realidad económica y su capacidad de trabajar en condiciones adecuadas. En relación a los actores vinculados encontramos que los ministerios y en segundo lugar las ONGs presentan deficiencias importantes en estos aspectos. No obstante son las organizaciones civiles las que presentan mayor precariedad. Por el contrario los institutos de investigación y las entidades de cooperación internacional son las que se encuentran en mejores condiciones.

EN RELACION AL ACCESO DE INFORMACION Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

12. En lo que respecta al acceso de información notamos la mayoría de las organizaciones tienen dificultades para obtenerla salvo el sector correspondiente a los actores desvinculados. (Ver Cuadro No. 53). No obstante en relación al otorgamiento de información por parte de los mismos actores existe una percepción totalmente contraria a la anterior donde se afirma que más del 55% otorga información a otros actores que la demanda. (Ver Cuadro No. 55).

13. Con lo anterior se observa que si bien muchas de las organizaciones carecen de una acceso fácil, si existe la voluntad por compartir entre ellas. En ese sentido sería altamente beneficioso construir redes de intercambio de información que generen comunidades de aprendizaje y dotar a las organizaciones con instrumentos y tecnologías que les permitan desarrollar esta expectativa favorable al otorgamiento de información y sus limitaciones en el acceso a la misma. Por ejemplo, una capacitación en el tema de comunicación estratégica sería recomendable para fortalecer dicha tendencia.

14. Observamos que como tendencia más de la mitad de las organizaciones en cada zona no construyen o generar relaciones formales o informales para trabajos conjuntos o intercambio de información (Cuadro No. 60 y 63). Eso nos lleva a pensar en la necesidad de buscar estratégias de cooperación y concertación de esfuerzos sobre todo en una conyuntura en la cual se requiere conseguir capital social para la implementación de proyectos y esto solo es posible mediante procesos de planificación participativa, en las cuales los actores involucrados hagan explícitos su voluntad política de concertar esfuerzos. Sin embargo este esfuerzo requiere superar los problemas de confianza y conflictos de intereses que evidentemente no permiten un intercambio de información y relaciones óptimas para su trabajo. Para ello se hace necesario entonces aplicar metodologías para la construcción de sinergías que hagan faciliten encuentros sociales más fructiferos entre los actores involucrados en el tema de manejo y conservación de recursos naturales.

EN RELACION A LAS CAPACIDADES PRACTICAS Y TEORICAS EN LA GESTION ORGANIZACIONAL

15. En relación al tema de gestión financiera observamos una tendencia similar entre la mayoría de los actores que ubica a mas de la mitad con deficiencias y limitaciones en este tema. Salvo el caso de las entidades de cooperación y los institutos de investigación que más de las tres cuartas partes están consideradas como organizaciones con capacidades desarrollados en gestión financiera. (Ver Cuadro No. 68).

16. Tomando en consideración lo anteriormente señalado, llegamos a la conclusión que una capacitación que otorgue conceptos e instrumentos sobre manejo financiero ayudará a fortalecer esta debilidad encontrada.

17. En relación al tema de gestión de proyectos, las tres cuartas partes de las organizaciones tienen debilidades en el manejo y conocimiento de instrumentos de gestión. (Ver Cuadros Nos. 74 y 81). En el primer aspecto ubicamos los instrumentos más importantes que toda organización necesita para su fortalecimiento y desarrollo institucional, en ese sentido el planeamiento estratégico, el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos, la planificación operativa y participativa se convierten en medios importantes para tales propósito. Por otro lado en relación a los conocimientos observamos ahí radican las mayores limitaciones de casi todas las organizaciones a excepción de la cooperación internacional y los proyectos especiales. (Ver Cuadro No. 76).

18. Tomando en consideración la información obtenida en este aspecto consideramos necesario la implementación de un programa de capacitación en gestión organizacional, donde se contemple los instrumentos y metodologías señalados anteriormente a fin de desarrollar y potenciar las capacidades de gestión y conocimientos sobre el mismo tema de las organizaciones vinculadas al tema de manejo y conservación de recursos naturales. Esto se puede confirmar en el cuadro No. 93 y 94 donde se presentan las necesidades de capacitación sentidas.

19. En relación al tema de gestión organizacional observamos que existe una tendencia a poner en práctica estilos de gestión participativos en los cuales los integrantes se sienten parte de las decisiones que se toman en la organización basados en espacios de intercambio de experiencias y discusión sobre los temas relacionados a su trabajo, a excepción de los productores. (Ver Cuadro No. 79). Esto sienta las bases para la generación de un clima laboral adecuado que permita llegar a consensos sobre la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de todos los integrantes de la organización que trabajan en el manejo y conservación de recursos naturales.

20. Es importante señalar que las capacidades teóricas-metodológicas para la gestión organizacional muestra limitaciones en casi todas las organizaciones participantes del diagnóstico. (Ver Cuadro No. 82). La excepción está representada por los proyectos especiales quienes tienen mayor capacidad y conocimiento sobre estos temas. Esto ratifica la necesidad de un programa de capacitación en gestión organizacional que combine no solamente aspectos técnico-instrumentales sino también conceptos y enfoques básicos para potenciar la gestión estratégica orientadas a las exigencias de los entornos sociales en los cuales se desenvuelven tanto a nivel de oportunidades como amenazas, y en virtud del cual permitan el fortalecimiento organizacional de las entidades que trabajan en el manejo y conservación de los recursos naturales.

ANEXO 1
LAS ORGANIZACIONES Y SUS OBJETIVOS

Cuadro N° 1
Objetivo de las dependencias de los ministerios

MINISTERIOS	OBJETIVOS
Parque Nacional del Huascarán	1. Protección y conservación de los recursos naturales (flora, fauna, arqueología ecosistemas. Paisajes) 2. Divulgar los valores culturales 3. Investigación en conservación 4. Desarrollo de las poblaciones asentadas en la zona
Centro de Salud Nauta Cabeza de Red Loreto / MINSA	Garantizar el acceso universal a los servicios de salud pública y atención individual, priorizando los sectores más pobres vulnerables Modernizar el sector salud, incorporando el sector a la revolución científica, tecnológica, renovando los enfoques de salud
Agencia Agraria Leoncio Prado	Promoción de cultivos alternativos Control de Recursos Naturales Sanidad agraria Asistencia técnica Dar servicios de maquinarias
Reserva Nacional Pacaya Samiria	Preservar la diversidad biológica del área. Propiciar las diversas posibilidades de uso de los recursos que existen en el área de manera sostenida y de acuerdo a las leyes de áreas naturales protegidas, tanto fauna como flora. Propiciar la formación de
Programa de Conservación y Desarrollo Sostenido de Humedales Perú	Promover el uso y la conseración adecuada de los ambientes húmedos, poniendo énfasis en la protección de fauna y flora terrestre y en aquellas técnicas de manejo que no alteren el medio ambiente.
Dirección Nacional de Pesquería	Representar al Ministerio de Pequería, para la aplicación de la ley general de pesca y el reglamento general.
PARQUE NACIONAL RIO ABISEO	Promover la investigación Científica Promover el adecuado uso de los Recursos Naturales Apoyar el desarrollo de las comunidades Promocionar la recreación y turismo de naturaleza
Ministerio de Agricultura "Agencia Agraria Loreto -Nauta"	Se busca la conservación de la biodiversidad, reforestación, recuperación de zonas depredadas agroforestería. Para incrementar recursos económicos de la población con un manejo adecuado de RR.NN
Dirección de Educación - Area de Desarrollo Educativo	Aspecto pedagógico (supervisión de centros educativos, orientaciones, charlas, seminarios, capacitación a docentes).
Dirección de Salud - Unidad Territorial de Salud (Epidemiología y Medio Ambiente)	Tener información de los diferentes eventos de salud de su UTES (Unidad Territorial de Salud) con el fin de plantear soluciones Hacer análisis de la situación de salud en la región.
Oficina de Recursos Naturales	Administración y control forestal regional Ordenamiento forestal y medio ambiente rural
Parque Nacional de Tingo María	Protección de especies Conservación de la biodiversidad Conservación de las bellezas escénicas naturales

MINISTERIOS	OBJETIVOS
Policía de Turismo	Seguridad del turista Información Quejas Inspección de agencias, restaurantes, etc.
Servicio Nacional de Sanidad Agraria (vegetal y animal)	Velar por la sanidad agropecuaria - Preservar la sanidad en el campo - Fiscalización de los insumos agrícolas - Promover el desarrollo y la participación de las actividades públicas y privadas en sanidad
Ministerio de educación "Dirección Sub Regional de Educación Loreto - Nauta"	Incrementar la educación a nivel regional. Lograr excelecia con un nuevo enfoque de educación peruana disminuir el analfabetismo.
Dirección Sub Regional de Pesquería Loreto - Nauta	Ente normativo Toma de información de embarque y desembarque de productos hidrobiológicos Brindar información de los dispositivos legales que norman la actividad pesquera Vigilar y controlar la actividad pesquera
Instituto Nacional de Recursos Naturales	Conservación de Recursos Naturales
Unidad Territorial de Salud de Pisco - Unidad de Salud Ambiental	Mantener el equilibrio ecológico del medio ambiente
DIRECCION REGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO	Dirigir, ejecutar y promover el desarrollo turistico, industrial y artesanal en el ámbito departamental.
Reserva Nacional de Paracas	Protección de las especies en peligro de extinción Protección de orillas marinas Facilidades para el turismo recreativo Desarrollo de técnicas de utilización de recursos hidrobiológicos Contribuir al desarrollo de la región
Dirección Regional de Pesquería-Ica.	Desarrollar la política pesquera: supervisión, control de la extracción y procesamiento.
Dirección Regional de Energía y Minas	Promover e implementar la constitución de empresas del sector.
Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos	El manejo nacional de recursos naturales con fines de mejorar la calidad de vida de los pobladores de la zona alto andinas del Perú.
Dirección Regional de Turismo Loreto	Promover la competitividad de los productos turísticos de la región Fomentar la conciencia turística de la región Promocionar los atractivos turísticos de la región de Loreto Generar oportunidades de inversión turística en la región de Loreto

Cuadro N° 2
Objetivo de los órganos político administrativos

MUNICIPALIDADES	OBJETIVOS
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO	Servicio a la Comunidad Promoción a la inversión, industria y turismo Desarrollo Socio-Económico de la Provincia
OFICINA DEL MEDIO AMBIENTE DEL CTAR	Servicio a la Comunidad Promoción a la inversión, industria y turismo Desarrollo Socio-Económico de la Provincia
Municipalidad Provincial de Bolognesi	Ente coordinador, concertador y articulador de las gesriones ambientales en la región
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUICUNGO	Promover el desarrollo integral de la provincia Promover la ecología y el turismo como el aspecto agropecuario Declarar como área protegida la Cordillera de Huayhuash
Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar	Mejorar el saneamiento básico Mejorar la defensa ribereña Construir la red secundaria de la Mini Central Hidroelectrica Mejorar la infraestructura del sector salud Mejorar la agricultura
Consejo Distrital de Yanamá	Manejo empresarial del muncipio Búsqueda de ingresos propios, nuevas rentas
Sub Región de Desarrollo de Loreto	Propiciar el desarrollo de toda la provincia Otorgar servicios básicos Mejorar los niveles de vida Procurar la participación de la población en acciones de su propio desarrollo
Municipalidad Provincial de Loreto-Nauta	Mejorar el nivel educativo en la provincia Mejorar el servicio de agua y desague Disminuir la incidencia de enfermedades Infecto - contagiosas
Consejo Transitorio de Administración Regional - Juanjuí	Lucha contra la extrema pobreza Buscar el desarrollo sostenible y sustentable
Consejo Provincial de Asunción -Chancas	Mejorar la comercialización Acceso a servicios de saneamiento básico Promover el turismo
Municipalidad Provincial de Huari	Generación de empleo Realizar proyectos productivos Mejorar los cultivos Mejorar técnicas de crianza de animales
Municipalidad Distrital Mariano Dámaso Beraún	Lucha contra la pobreza Promover el turismo
Sub-Prefectura Provincial de Leoncio Prado	Otorgar garantías necesarias a Prov. Dist. Y Caseríos Gestionar el desarrollo para Prov. Dist. Y Caseríos Resaltar la importancia de preservar el Medio ambiente

MUNICIPALIDADES	OBJETIVOS
Municipalidad Distrital de San Marcos	Buscar desarrollo del pueblo en lo social, cultural, agua, orden, ornato, etc., lo que implica: Mejorar servicios de agua potable, desagüe Llevar a cabo el proyecto de arborización, aldea infantil, relleno sanitario, baños públicos Mejorar la calidad d
Municipalidad Provincial de Pisco.	Administrar la ciudad, velar más por la conservación de su ornato, mantener la limpieza, construir salones comunales, lozas deportivas, mantenimiento de parques y jardines, ayudar en el saneamiento físico y legal de los moradores de los asentamientos huma
Consejo Transitorio de Administración Regional	Promoción del desarrollo sostenible de Madre de Dios Revalorar los patrones culturales Prestación de servicios públicos Impulsar obras de infraestructura pública Promover la inversión privada
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA	Administrar y buscar el bienestar socio-económico Mejorar la calidad de vida.
Sub Prefectura de la Provincia de Loreto	Representa la ministerio del Interior Dirección General de Gobiernos (Presidencia de la República) Desarrollo de políticas de gobierno Mantener el orden, la seguridad y buenoas costumbres de la población Prestar las garantias constitucionales y velar p
Municipio Distrital de Santa Cruz	Desarrollo urístico de la zona Desarrollo agropecuario Desarrollo vial, infraestructura mejorada
Municipalidad Distrital de Paracas	Brindar las condiciones adecuadas para el desarrollo de la población en cuanto a infraestructura. Implementar y mantener servicios públicos, ordenar las diversas actividades que se generan dentro de la juridicción.

Cuadro N° 3
Objetivo de proyectos especiales

PROYECTOS	OBJETIVOS
PROYECTO ESPECIAL DEL ALTO HUALLAGA	Apoyo al desarrollo integral del Valle en especial zonas rurales.en el proceso de comercialización.
Oficina Nacional de Cooperación Popular	Promover el desarrollo humano con enfoque de género.
Comisión	Coordinar, incrementar, planificar y orentar las inversiones del tesoro público y de cooperación internacional en desarrollo en las zonas de extrema pobreza. Buscar financiamiento de la comunidad internacional en separación del gobierno peruano para prog
PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA	Luchar contra la pobreza en la zona Ampliar el Frente Agrícola Mejorar la infraestructura económica Apoyar al agricultor y organizaciones de productores en el proceso de comercialización.

Cuadro N° 4
Objetivo de las universidades e institutos de cultura y museos

UNIVERSIDADES	OBJETIVOS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA	Investigación para el Desarrollo Regional
Museo de sitio Julio c. Tello.	Difundir la riqueza y el patrimonio cultural de la zona, mediante la sala de exposiciones, charlas, conferencias con proyección a la comunidad de Paracas. Velar por la protección y defensa del patrimonio arqueológico de la zona.
Universidad Agraria-FDA (Centro de Datos para la Conservación-CDC)	Poder garantizar un flojo de información de calidad para aquellos tomen decisiones en conservación. Hacer un inventario continuo de la diversidad biológica.
Universidad San Luis Gonzaga de Ica. Facultad de Pesquería	Generación de recursos propios y vinculación directa con el sector productivo. Proyección social para coadyuvar al levantamiento de propuestas que promuevan el desarrollo del sector pesquero y de la provincia.
Instituto Nacional de Cultura de Tingo María	Rescatar valores culturales de Tingo María Promover el arte, el folklorek, literatura

UNIVERSIDADES	OBJETIVOS
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PRIVADO ANTONIO RAYMONDI	Formar docentes de acuerdo a los perfiles que la realidad exige. Formar profesionales que resopondan a las exigencias de calidad educativa que el momento actual exige mejorar la calidad educativa a nivel de región.
Universidad San Antonio de Abad del Cusco - Facultad de Ingeniería Forestal	Formación de ingenieros forestales
Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica - Facultad de Ciencias	Mejorar el equipamiento de los laboratorios de Biología Aumentar el número de proyectos de investigación (académica y apllicada) para promover procesos de desarrollo

Cuadro N° 5

Objetivo de los institutos de recursos naturales

INSTITUTOS	OBJETIVOS
Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana	Manejo sostenible de los RR.NN para el beneficio de los pobladores de la Amazonía
Centro Regional de Investigaciones de Tingo María	Reconocimiento de la diversidad biológica de en flora Obtención de alternativas para el poblador agrícola del alto Huallaga Ofrecer paquetes tecnológicos en frutales tropicales Transferencia de tecnología en cultivos amazónicos Ser fuente de informaci
Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana	Evaluar, inventariar, investigar y controlar los recursos naturales.
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA AMAZONIA (CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACION DE MADRE DE DIOS)	La investigación en Recursos Naturales para generar Tecnología. Tecnología pare ser transferido a las instituciones de desarrollo

Cuadro N° 6
Objetivos de los gremios

GREMIOS	OBJETIVOS
Federación Agraria Departamental de Madre de Dios	Diversificación de la producción e incentivo de la productividad Proporcionar la autogestión y autodesarrollo Promover un adecuado manejo y conservación de recursos naturales
Federación Nativa del Río de Madre de Dios y Afluentes	Representar a la población indígena, defender sus derechos y fortalecer organizacionalmente. Gestionar y conducir proyectos orientados al desarrollo de los pueblos indígena
Asociación de Buzos a Pulmón	Organizar a los buzos para resolver sus problemas de manera conjunta (participación mutua) Promover la conservación y manejo de los recursos hidrobiológicos (en especial de las conchas de abanico)
Colegio de Ingenieros del Perú. Concejo Departamental Tingo María	Apoyo al desarrollo rural (orientación técnica) Alcance técnico a solicitud de los productores Capacitación y actualización de técnicos y profesionales
Asociación de Hoteleros y Ramas Similares	Trabajar por el bien de hoteleros. Protección al turista. Hacer respetar derechos de hoteleros
Asociación de Guías de Paracas	Promover el desarrollo integral de los asociados Promover el turismo a nivel de la región Promover el uso racional de los recursos ecológicos y turísticos (conservación y manejo de la biodiversidad marítima y terrestre)
Federación de Integración y Unificación de los Pescadores Artesanales del Perú	Lograr el desarrollo integral de la pesca artesanal Promover la capacitación permanente de los asociados Promoción de actividades empresariales Promover el uso sostenido y racioal de los recursos naturales Protección de los bancos naturales Correcto
Sindicato de Pescadores Artesanales y Extractores de Mariscos de San Andrés	Defendernos de cualquier agresión a los pescadores artesanales Mejorar las condiciones de vida del pescador artesanal en todos los niveles Capacitar al pescador artesanal Formar una escuela de formación sindical y empresarial para el pescador artesanal
Asociación Interétnica de Desarrollo Selva Peruana	Reconocimiento jurídico de los pueblos indígenas Mantener y proteger las desechos y RR.NN indígenas Rescatar y valorar la cultura indígena Administración participativa de las comunidades indígenas
ASOCIACION DE GUIAS DE MONTAÑA DEL PERU	-Proteger intereses de la profesión de guias -Capacitación nuevos guias de montaña teniendo en cuenta las exigencias del mercado y nivel técnico exigido por la Unión Internacional de Asociaciones de Guias de Montaña.. -Conservación de Recursos Naturales

Cuadro N° 7
Objetivo de las asociaciones de productores

PRODUCTORES	OBJETIVOS
Asociación de Agricultores de Dámaso Beraún	Sembrar frutos conjuntamente Reforestar el Parque Poner mano de obra para reforestar Erradicar el cultivo ilegal de coca
COOPERATIVA AGRARIA ACOPAGRO	Elevar el ingreso del agricultor a traves de una mejor distribución técnica en la producción y productividad Promover la producción y comercialización de Cacao y otros productos agricolas
Comité de Productores y Servicios Multiples-Río Abiseo	Apoyo mutuo para actividades productivas (agropecuarias).
The Zarcillo Connections	Fomentar el turismo.
Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Provincia de Leoncio Prado	Organizar al empresariado de la Provincia Representar al comerciante ante las instancias del gobierno Mantener vínculo de confraternidad entre empresas de la locallidad

Cuadro N° 8
Objetivo de las organizaciones civiles

CIVILES	OBJETIVOS
CONTROL REDUCCION DE LA HOJA DE COCA EN EL ALTO HUALLAGA	Erradicación del cultivo de la coca y protección de bosques naturales
Comité Local de Apoyo a la Reserva Nacional de Paracas	Ayudar al jefe de la Reserva a cumplir su labor de gestión. Fomentar la conciencia del cuidado de limpieza y conservación de bosques y playas (areas naturales protegidas)
ORGANIZACIÓN OPERACIÓN MATOGROSO	Ayudar a los pobres Dar empleo Enseñar oficios (taller de carpintería, tallado, tejidos, etc.)
ASOCIACION CIVIL DE CLUBES DE MADRE DE LA PROVINCIA DE MARISCAL CACERES	Promover la participación y la revaloración de la Mujer San Martinense
Club los Chihuahuacos (Ecodesarrollo y Medio Ambiente)	Coayudar a la conservación y preservación del medio ambiente Fomentar la educaciónecológica La conservación y uso sustenble de RR. Naturales Propiciar el desarrollo rurale del Alto Huallaga Promover el turismo ecológico Formar líderes comunales para

Cuadro N° 9
Objetivo de las ONGs

ONG	OBJETIVOS
Centro de Desarrollo Integral Pajatén	
PERÚ VERDE	Promover la conservación ambiental de los ecosistemas del Perú
Centro EORI de Investigación y Desarrollo Regional	Promover la autodeterminación y gestión de la población Promover la realización de los pueblos en la cuenca Madre de Dios Promover la conservación de la flora del Río Madre de Dios
Fundación por el Desarrollo de Huánuco	Promover la reorientación del sistema educativo universitario. Promover la ejecución de proyectos de investigación y transferencia tecnológica. Apoyar a la formación de los recursos humanos de alto nivel científico y tecnológico Alentar la creación de
CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO CULTURAL Y ECOLOGICO	Crear conciencia Ecológica en el Departamento de Madre De Dios desde la educación
Centro de Capacitación Campesina de la Amazonía (parroquia Nauta)	Educación básicamente Formación integral y técnica del hombre y mujer de la selva
CENTRO DE INGENIERIA SANITARIA CONTROL DEL MEDIO AMBIENTE Y SALUD PUBLICA	Contribuir a que las personas se desarrollen en un ambiente adecuado (desarrollo sostenible) Apoyar los mecanismos y procesos de cambio aportando metodologias participativas Trabajar en infraestructura básica, saneamiento, salud pública y gobierno local
Asociación de Agricultura Ecológica	Conservación y recuperación de suelos degradados Evitar la tala de los bosques
Operadora de Crédito Social para el Desarrollo Sostenible de Madre de Dios	. Proponer el desarrollo sostenible de Madre de Dios a través de operaciones crediticias. Otorgar créditos. Dar seguimiento a nuestras actividades.
PROYECTO DE DESARROLLO RURAL CORDILLERA NEGRA - REGION CHAVIN	Desarrollar las capacidades de la población objetivo, dimensión educativa, transferencia de la naturaleza, la generación y diversificación de oportunidades de ingreso y empleo, como el fortalecimiento de las instituciones locales
Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza - Proyecto Integral de Conservación y Desarrollo en el Parque Nacional Bahuaja Sonene y su área de influencia	Promover conservación sobre base de conocimiento técnico buscando la concertación de los actores involucrados Mantener equilibrio enre el manejo de naturaleza y lograr elevar el nivel de vida de las comunidades

ONG	OBJETIVOS
Asociación Civil Para la Preservación y el Desarrollo Sostenible de la Amazonía	Difundir Yarayacu Crear área protegida , conservación del ambiente y el desarrollo sostenible Preservar la reserva
Asociación Peruana de Conservación de la Naturaleza	La preservación de la diversidad biológica, como base para hacer propuestas de recursos naturales sostenibles. Los interlocutores claves son la población y los comtés locales
Instituto de Promoción Amazónica Radio la Voz de la Selva	Organismo pastoral de comunicación que promociona y concientiza al hombre indígena que conozca sus capacidades y medio ambiente. Radio educativa que rescata valores, busca identidad para tabajar comunidades indígenas.
INSTITUTO DE MONTAÑA - Programa Andino Perú	Desarrollar proyectos imntegrados de Conservación y Desarrollo orientados a la restauración de ecosistemas Desarrollar un caso modelo de ordenamiento territorial participativo Establecer nuevas formas de integración de los actores interezados en las co
Asociación para la Conservación de la Naturaleza, la Cultura y el Ecoturismo	Conservación de recursos ambientales, ecosistemas, árboles nativos Protección de la fauna silvestre Incorporar a la población al ecoturismo
PROYECTO CONSERVANDO CASTAÑALES	Conservar los Bosques Amazónicos
Asociación Reneto de Ecología	Preservar la fauna silvestre, conservación y salud pública
Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias campesinas Contribuir al mejoramiento del medio ambiente Influir en las políticas nacionales
CARE PERU	Trabajar con gente pobre logrando que se ganen la vida para sobrevivir, en el marco de un desarrollo sostenible
CENTRO ECOLOGICO Y DESARROLLO COMUNAL DEL ALTO HUALLAGA	Hacer proyectos de Desarrollo Rurales y urbano marginales
CENTRO DE ESTUDIOS Y PROMOCION COMUNAL DEL ORIENTE	Promover el desarrollo productivo integral Mejorar las relaciones con equidad y respeto entre hombres y mujeres Desarrollar servicios de Salud Capacitar y formar
FUNDACION PARA EL DESARROLLO AGRARIO	Promover el desarrollo productivo integral Mejorar las relaciones con equidad y respeto entre hombres y mujeres Desarrollar servicios de Salud Capacitar y formar
Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica	Promover y Fortalecer el Desarrollo Agrario Sostenible, en el que se enfatice la explotación racional de los.... Lograr la materialización de Proyectos de Desarrollo Rural.

ONG	OBJETIVOS
Asociación de Promoción y Desarrollo de la Mujer	Promover el desarrollo de capacidades humanas de mujeres y hombres indígenas Promover la participación de la población indígena, especialmente de la mujer en la gestión de políticas de desarrollo local, regional y nacional. Promover el ejercicio de los
Asociación Civil Warmimayo	Promover la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres para mejorar la calidad de vida y propiciar el desarrollo de la Región San Martín. Contribuir al reconocimiento de la mujer como sujeto de derecho y promover la prevención de la violen
TAKIWASI	Contribuir al desarrollo sostenido de la región haciendo visible el trabajo de la mujer Potenciar recursos disponibles que conlleven a la conservación del medio ambiente, nutrición y salud Conseguir el progreso de la mujer rural
EQUIPO RURAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO	Revalorizar los recursos humanos y naturales de la medicinas tradicionales. Investigación.
Fundación para la conservación del PANRI y medio ambiente en Yanama	Dar ayuda a la población necesitada Diseñar proyectos de tipo productivo Fortalecer las bases organizacionales de la Región Desarrollar y asesorar la actividad industrial Planear el desarrollo local y elevar el nivel de vida
Centro de Desarrollo de Investigaciones de la Selva Alta	Crear conciencia en la población sobre conservación del medio ambiente Fomentar el ecoturismo Hacer uso racional de los recursos naturales Impulsar el desarrollo socioeconómico sostenido
Asociación Curmi	Contribuir al desarrollo sustentable de la región. Contribuir al fortalecimiento de los gobiernos locales Mejorar capacidades de gestión de microempresarios Promover igualdad y equidad de género Expandir oportunidades para jóvenes
Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza.	Desarrollo de la Agricultura rentable y sustentable. Desarrollo Agroindustrial en San Martín. Establecer canales de comercialización. Brindar educación, acorde con la realidad socioeconómica y cultural de la región. Mejorar las condiciones de vida del
Asociación Promotora Social de Servicios Educativos y Comunales - Javier Pérez de Cuellar	Asegurar la conservación de la naturaleza mediante el mantenimiento de la biodiversidad biológica y la protección de las especies y ecosistemas.

ONG	OBJETIVOS
Areas Costeras y Recursos Marinos	La educación llegue a la gente más sencilla para permitirles un nivel de vida mejor. Conocer sus deberes, derechos y obligaciones. Puedan llegar a profesionalizarse
Centro de Ecología Andina	Hacer investigación y conservación de los recursos marinos y las áreas costeras y plantas posibles alternativas de solución a los problemas que se detecten en base a las investigaciones en el campo
Asociación Urpichallay	Afirmar el compromiso frente a los participantes a través de su visión y misión institucional, que se exprese en un reconocimiento en el ámbito intervención. Investigar, difundir y aplicar saberes y tecnologías andinas, propiciando acciones novedosas par
Asociación Civil: Vías de Acción para el Desarrollo Armónico	- Diseñar y ejecutar proyectos en la reg{on Chavíin que involucren desarrollo sostenible en forma de reservas, manejadas por la comunidad, proyectos productivos con mijeres y grupos de jóvenes. - Cooperar y asesorar al Parque Nacional Huascaran,en el dis
Agencia de Desarrollo Económico San Andrés	Consolidar un espacio de coordinación interinstitucional para promover el desarrollo local Apoyar las actividades económicas estratégicas de la zona Fomentar el turismo y promover la conservación de los recursos naturales y el mejoramiento del medio amb
Asociación Ecológica KAWEY	Buscar el desarrollo sostenible de los centros poblados del ámbito rural en extrema pobreza, planteando alternativas de desarrollo sostenible, relacionadas con la conservación del medio ambiente, actividades productivas y gestión empresarial.
Sociedad Peruana de Derecho Ambiental	Ejercicio de derecho ambiental a travé de la consultoría, representación, investigación, política ambiental y litigio.
Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza - Pyto. Pacaya Samiria	Lograr balance integral entre uso de RR.NN con los ecosistemas consolidando el factor humano sus variantes
Asociación Curmi	tienen como misión principal en el departamento de Loreto, la administración y ejecución de proyectos para el desarrollo. Pone a través de sus proyectos, el conocimiento socioeconóminco sostenido de las explotaciones agropecuarias en el área de la carrete

ONG	OBJETIVOS
PARTICIPACION LOCAL EN EL MANEJO DE AREAS PROTEGIDAS	Validar la metodologia de investigación. Caracterizarv los procesos y efectividad de la participación local en la consecución y manejo de recursos Abrir un espacio de dialogo interinstitucional
Asociación para el Desarrollo del Ecoturismo	Buscar y apoyar la conservacion, preservación y reposición de de los recursos naturales. Desarrollo integral de las poblaciones formando empresas ecoturisticas familiares y comunales.

Cuadro N° 10
Objetivo de las redes

REDES	OBJETIVOS
Coordinadora Rural de Organizaciones e Instituciones Agrarias	Promover trabajo conjunto para el desarrollo rural. Mejorar capaci
Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú	Promover trabajo conjunto para el desarrollo rural. Generar propuesta para el desarrollo.
Red de la Mujer Rural de San Martín	Contribuir al fortalecimiento y consolidación de la red, orientada a lograr autonomía Lograr mayor presencia y reconocimiento por parte de las instituciones y autoridades locales Trabajar temas de ciudadanía, discriminación, autoestima, gestión, partic
Red Nacional de Promoción de la Mujer - Coordinadora Departamental de Madre de Dios	Promocionar a la mujer y un desarrollo en género (hombre y mujer)
Red de Prevención y Mitigación de Desastres Naturales de la Región San Martín	Fortalecer capacidades internas (en gestión y conocimientos) de las instituciones de la Red San Martín Generar conciencia y voluntad política de las instituciones regionales que faciliten el diseño de políticas Dar conocimientos de gestión y técnicas en

Cuadro N° 11
Objetivo de las agencias internacionales

INTERNACIONALES	OBJETIVOS
Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo	Gestión local de RR.NN que enbloban al campesino e indígena Asistencia técnica
FIELD MUSEUM OF NATURAL HISTORY CHICAGO	Hacer la publicación del Parque Bella Durmiente en relación a toda su flora Contar con registros botánicos para ponerlo a disposición de la Ciencia.
Tambopata - Reserve Society	Promover y apoyar la conservación de la biodiversidad biológica Promover un justo manejo del medio ambiente Promover y apoyar la educación ambiental Apoyar proyectos dirigidos por las comunidades nativas y no nativas relacionados con el uso sostenible
Fundación Conservación Internacional - Programa Perú	Construir una sociedad basada en la conservación. Conservar ecosistemas naturales en zonas de alta biodiversidad ecológica Fortalecer la capacidad local de ambas
Comercio Alternativo de Productos no Tradicionales y Desarrollo para Latinoamerica	Utilizar los mecanismos del mercado, buscando colocar la producción en el medrcado internacional, intentando generar excedentes que permitan reinvertir.
World Wildlife Fundation Inc.	Conservación de la biodiversidad en tanto se mitigen amenazas a ella. Tratar de revertir el proceso de depradación ambirntal a través de prácticas de desarrollo sostenible.
JUNGLEVAGT FOR AMAZONAS	Apoyar a las poblaciones locales en actividades de desarrollo y conservación de recursos materiales en perspectiva de participación y Desarrollo Sostenible
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL	Acompañar al CTAR en la puesta en practica de los planes de desarrollo
Profondo Nacional para Areas Protegidas por el Estado	Brindar financiamiento a largo plazo para la conservación de la biodiversidad en el ámbito del sistema nacional de áreas protegidas
INTERMEDIATE TECNHOLOGY DEVELOPMENP GROUP	Proveer tecnologia a bajo costo a poblaciones pobres
Cooperativa de Asistencia de Ayuda al Mundo	Contribuir al mejoramiento sostenible de familias pobres a través de intervenciones multisectoriales y en asocio para alcanzar mayor impacto
GTZ-INRENA	

ANEXO 2

ANEXO 2

ENCUESTA

No.:

Fecha de Aplicación:_____

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACION

Presentación: (solo para el encuestador)

Saludos y presentación personal (nombre e institución a la que representa)

PACT es una institución que viene trabajando el tema de fortalecimiento y desarrollo organizacional en el Perú desde 1992. Nuestra experiencia se basa en el trabajo desarrollado con más de 250 ONGs, con gobiernos locales y organizaciones de base a nivel nacional.

El propósito de esta encuesta es levantar información que nos permita conocer las capacidades para la gestión de su organización así como analizar la institucionalidad local existente y las relaciones interinstitucionales que desarrollan. De igual manera nuestro objetivo es recoger las necesidades de capacitación de cada una de las organizaciones de la zona.

Este trabajo servirá para orientar las estrategias que se implementarán para llevar a cabo un plan de capacitación para el fortalecimiento organizacional en el marco del proyecto BIOFOR "Conservación y Manejo de Biodiversidad y de Ecosistemas Frágiles" que será ejecutado por IRG PERU.

I. ***INFORMACION BASICA***

Zona:

a) Pacaya Samiria ☐
b) Madre de Dios ☐
c) Rio Abiseo ☐
d) Tingo Maria ☐
e) Huascarán ☐
f) Paracas ☐

1. Nombre de la Organización: _____

   _____

2. Siglas:_____

3. Dirección (calle/Jr./Avenida):_____

   Distrito:_____

   Provincia:_____

   Departamento:_____

   Teléfono:_____

Ap. Postal:_____

Fax:_____

e-mail:_____

4. Tipo de Organización: (Marcar solo una opción)

   a) Religiosa (Iglesia en general) ☐
   b) Privada (Empresa privada) ☐
   c) Pública (Estatales) ☐
   d) Social (Organizaciones de base) ☐
   e) ONG (Organizaciones sin fines de lucro) ☐

   f) Otros: _____

5. Fecha de Fundación: _____

6. Fecha de inicio de actividades:_____

7. Inscripción en R.R.P.P: _____ No tiene ☐
   (Código)

8. Inscripción en S.E.C.T.I.:_____ No tiene ☐
   (Código y Fecha)

9. R.U.C.:_____ No tiene ☐

10. Ambito de Trabajo:

    a) Nacional (a nivel de país) ☐ especificar zonas_____

    _____

    b) Regional (a nivel provincia) ☐ especificar zonas_____

    _____

    c) Local (a nivel distrital, comunidades) ☐ especificar zonas_____

    _____

11. Trabaja en zona:

    Rural ☐
    Urbano ☐
    Ambos ☐

12. ¿Esta oficina es una filial?

SI ☐ NO ☐

Otros:_____

13.Número de filiales: _____

14. Número de Trabajadores: _____

Nº Establ ☐ Nº Contratados ☐

(locación de servicios, voluntarios, practicantes, otros)

	No.	Mujer	Hombre
Area Programática (Jefes de Equipo, Promotores Coordinadores, Técnicos)			
Area Administrativa-Financiera (Director, administrador, contador, conserje, chofer, secretaria.)			
Realizan ambas funciones (% area programática y % del área administrativo-financiera)			

Otro: _____

15. Grado de Instrucción de los trabajadores:

	No.	Mujer	Hombre
Post grado			
Profesional (educación superior)			
Técnica (Instituto Tecnológico Superior)			

Secundaria Completa			
Secundaria Incompleta			
Primaria Completa			
Primaria Incompleta			
Sin instrucción			

Otro: _____

16. Número de Proyectos en ejecución actualmente: _____

17. Número de Fuentes donantes actuales: _____

18. Origen de la Fuente:

Nombre: _____ **Procedencia:**

_____

Nombre: _____ **Procedencia:**

_____

Nombre: _____ **Procedencia:**

_____

Nombre: _____ **Procedencia:**

_____

19. Presupuesto total actual de todos los proyectos US$: _____

20. Presupuesto total financiado para el año 1999: US$_____

21. Número de Proyectos culminados desde 1990 hasta la actualidad:_____

22. Número de Fuentes donantes de proyectos culminados desde 1990: _____

23. ¿Cuáles son los objetivos de su organización?
(Solicitar información escrita o publicada sobre la organización).

_____

_____

_____

_____

_____

24. ¿Cuáles son los proyectos más importantes que han ejecutado hasta el momento?. (Priorize por qué es el más importante).

Nombre del Proyecto	Tema	Presu-puesto	Resul-tados	Otro Especificar

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

25. ¿La organización cuenta con local propio?

SI ☐ **NO** ☐ **Otros** ☐

Especificar

26. ¿Cuenta la organización con equipos de comunicación?.

a)Teléfono	
b)Fax	
c)Correo electrónico	

27. ¿Usan Internet?

SI		**NO**	
Pasar a la pregunta 28			Pasar a las preguntas 30

28.¿Para que lo usan?_____

_____

_____

29. ¿Dónde lo utilizan?

a)Oficina	
b)Domicilio	
c)Cabina Pública	

30. ¿Por qué no utilizan internet?

a)No conocen	
b)No tienen acceso	
c)No les interesa	
d)Es muy costoso	

e) Otros:_____

31. ¿Dónde se encuentra la cabina pública de Internet más cercana?

Lugar	**Tiempo que** demoran en llegar

No sabe

No existe en la zona

32. ¿Cuenta con vehículos propios?

SI ☐ **NO** ☐

a)Autos	
b)Camionetas	
c)Motos	
d)Tractores	
e)Bicicletas	
f) Deslizador	
g)Bote (pq-pq)	
h)Bote (motor fuera de borda)	

i) Otros:_____

33.¿Cuenta la organización con equipos de apoyo para el trabajo de campo?

SI		**NO**	

a) Máquina Fotográfica	
b) Proyector de Computadora	
c) Grabadora	
d) Video Grabadora	
e) Retroproyector	
f) Filmadora	
g) Proyector de Slides	

Otros:_____

34.¿Cuenta la organización con equipos de ingeniería como apoyo para el trabajo de campo?:

SI		**NO**		**No se aplica**	

¿Cuáles?:_____

35.¿Cuenta la organización con equipo de oficina?:

Cuántos

a)Computadora		
b)Impresora		
c)Fotocopiadora		

Otros:_____

36.¿Los software se adecuan a sus labores?

SI		**NO**	

37. ¿Que software utilizan para su trabajo?:

a) Microsoft word	
b) Excell	
c) Power Point	
d) Project	
e) Lotus	
f) Word Perfect	

Otros:_____

38. ¿Las computadoras de la organización están en red?

SI ☐ **NO** ☐

39. ¿El espacio físico de la organización es adecuado para el trabajo colectivo del personal?

SI ☐ **NO** ☐

40. ¿El área de finanzas tiene un espacio independiente?

SI ☐ **NO** ☐

III. *RECURSOS FINANCIEROS*

41. ¿La organización cuenta con recursos económicos destinados exclusivamente para las capacitaciones de su personal?

SI	☐	**Parcialmente**	☐	**NO**	☐

42.¿Cuenta con recursos económicos destinados exclusivamente para la contratación de consultores independientes?

SI	☐	**Parcialmente**	☐	**NO**	☐

43. ¿Generan ustedes recursos propios?

SI ☐ **NO** ☐

Pasa a pregunta 44 Pasa a pregunta 45

44. ¿Mediante que actividades generan estos recursos y cual es el monto anual que recaudan a través de éstas?

Actividades	Ingresos Anuales US$

45.¿Con los convenios firmados hasta cuando puede sostenerse económi-camente la organización?

a)_____ año

b) Se autosostienen ☐

46. ¿Tienen contabilidad por proyecto?

SI ☐ **NO** ☐

47.¿Tienen contabilidad institucional?

SI ☐ NO ☐

48.¿Elaboran informes financieros?

SI ☐ NO ☐

Pasar a Pregunta 50

49. ¿Qué tipo de informes?

a) Mensuales	
b) Trimestrales	
c) Semestrales	
d) Anual	

50.¿La contabilidad se realiza en su organización?

SI ☐ **NO** ☐ **Otros** ☐

51.¿A qué fecha está actualizada su contabilidad?_____
(Mes y Año)

52. ¿Usan un sistema de contabilidad computarizado?

SI ☐ **NO** ☐

53. ¿Qué software contable emplean?_____

54. ¿Realizan auditorías externas en la organización?

SI ☐ **NO** ☐

55. ¿Cuando fue la última auditoría externa? _____
(Mes y Año)

IV ***CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA***

56. ¿Cuentan con personal calificado para la ejecución de sus proyectos?

SI ☐ 56a **PARCIALMENTE** ☐ 56b **NO** ☐

56.a. ¿En qué temas?: (llenar solo si responden "SI") (No leer opciones)

a)	**Conservación de Recursos Naturales**		j)	Salud	
b)	Agricultura		k)	Agroindustria	
c)	Forestal		l)	Pecuario	
d)	Eco turismo		m)	Crédito	
e)	Género		n)	Microempresa	
f)	Educación/capacitación		o)	Pesquería	
g)	Saneamiento/Agua Potable		p)	Biología	
h)	Sistemas de Información Geográfica		q)	Investigación	
i)	Manejo de conservación de suelos		r)	Ciencias Sociales	

s) Otros:_____

56.b ¿En qué temas?: (llenar solo si responden "PARCIALMENTE")
(No leer opciones)

a)	**Conservación de Recursos Naturales**		j)	Salud	
b)	Agricultura		k)	Agroindustria	
c)	Forestal		l)	Pecuario	
d)	Eco turismo		m)	Crédito	
e)	Género		n)	Microempresa	
f)	Educación/capacitación		o)	Pesquería	
g)	Saneamiento/Agua Potable		p)	Biología	
h)	Sistemas de Información Geográfica		q)	Investigación	
i)	Manejo de conservación de suelos		r)	Ciencias Sociales	

s) Otros:_____

57. ¿Cuenta con personal calificado para la gestión de su organización?

S I		**PARCIALMENTE**		**N O**	

57a 57b

(Leer las opciones tanto para "si" y "parcialmente")

57.a ¿En qué temas?: (llenar solo si responden "SI")
(Después de la primera respuesta, leer las opciones)

a)	**Administración**	
b)	Gestión Financiera	
c)	Gestión de Recursos Humanos	
d)	Reingeniería	
e)	Calidad Total	
f)	Planificación Estratégica	
g)	Diseño de Proyectos	
h)	Evaluación y Monitoreo	
i)	Planificación Operativa	
j)	Procesos Participativos	
k)	Resolución de Conflictos	

i). Otro:_____

57.b ¿En qué temas?: (llenar solo si responden "PARCIALMENTE")
(Después de la primera respuesta, leer las opciones)

a)	**Administración**	
b)	Gestión Financiera	
c)	Gestión de Recursos Humanos	
d)	Reingeniería	
e)	Calidad Total	
f)	Planificación Estratégica	
g)	Diseño de Proyectos	
h)	Evaluación y Monitoreo	
i)	Planificación Operativa	
j)	Procesos Participativos	
k)	Resolución de Conflictos	

i). Otro:_____

58. ¿Cuál es el espacio más importante para la toma de decisiones operativas?
(Buscar la correspondencia de acuerdo a la respuesta)

a) Asamblea de Socios
b) Comite Directivo
c) Sesiones de Consejo
d) Reuniones de Equipo del área programática
e) Reuniones de Equipo del área administrativo-contable
f) Ambas (programas y administrativo-contable)
g) Otro:_____

59. ¿Quiénes participan en ese espacio?
(Buscar la correspondencia de acuerdo a la respuesta)

a) Director
b) Director, Jefes o Coordinadores de Proyectos
c) Director y area administrativo-contable
d) Director, Jefes de Proyectos y area Adm.-Contable
e) Jefes de Proyectos, Promotores y Tecnicos
f) Todo el personal
g) Dirigentes y comunidad
h) Otro:_____

60.¿Tienen definidos procedimientos para resolución de conflictos internos?

SI ☐ **NO** ☐

61.¿Cómo resuelven sus diferencias de opiniones en torno a los temas que trabajan en la organización?

a) Diálogo y consenso
b) Voto por mayoría
c) La Dirección resuelve
d) Otro:_____

62. ¿Tienen definidos momentos para el intercambio de experiencias de trabajo?

SI ☐ **NO** ☐

63. ¿Tienen manuales de procedimientos administrativos?

SI ☐ **NO** ☐

a) Compras

b) Contratos
c) Vehículos
d) Giro de Cheques
e) Uso de Bienes
f) Control de Inventarios
g) Personal
h) Viáticos

i) Otro:_____

64.¿La organización cuenta con un plan estratégico o de largo plazo?
(el encuestador deberá solicitar el documento)

SI ☐ **NO** ☐

a) Visión ☐
b) Misión ☐
c) Análisis FODA ☐
d) Objetivos Estratégicos ☐
e) Plan Programático (Quinquenal, Mediano Plazo) ☐

64.a El plan estratégico o de largo plazo:

Se viene utilizando ☐ **No se utiliza** ☐

65. ¿Ustedes diseñan sus proyectos?
(el encuestador deberá solicitar un proyecto)

SI ☐ **NO** ☐

a) Diagnóstico ☐
b) Arbol de Problemas ☐
c) Objetivos del Proyecto ☐
d) Actividades ☐
e) Metas ☐
f) Indicadores ☐
g) IVOs ☐
h) Fuentes de Verificación ☐
i) Supuestos ☐
j) Presupuesto por proyecto ☐

65.a El diseño del proyecto es: **(esta pregunta no se formula)**

Adecuado ☐ Poco adecuado ☐ Inadecuado ☐ No se obtuvo el documento ☐

66.¿Cuentan con un plan operativo?
(el encuestador deberá solicitar un plan operativo de la organización)

SI ☐ NO ☐

a) Actividades ☐
b) Tareas ☐
c) Responsables por actividades ☐
d) Costos por actividad ☐
e) Cronograma ☐
f) Cuadro Gantt ☐

66.a El plan operativo es: **(esta pregunta no se formula)**

Adecuado ☐ Poco adecuado ☐ Inadecuado ☐ No se obtuvo el documento ☐

67.¿Cuentan con sistemas de monitoreo y evaluación?

SI ☐ NO ☐

a) Línea de Base ☐
b) Instrumentos de Recojo de información ☐
c) Reportes de Avance o Informes Trimestrales ☐
d) Sistema computarizado ☐
e) Informe de Evaluación Semestral o Anual ☐
f) Retroalimentación ☐

68. ¿Aplican instrumentos de planeamiento financiero?

SI ☐ NO ☐

a) Realizan presupuestos ☐
b) Realizan Flujo de Caja (mensual, trimestral) ☐
c) Elaboran Estados Financieros Proyectados ☐
d) Trabajan con Centros de Costos ☐
e) Aplican control interno ☐
f) Realizan Recuperación de IGV ☐
g) Utilizan cuentas bancarias ☐
h) Realizan control presupuestario ☐

69. ¿Han participado en procesos de planificación participativa?

SI ☐ **NO** ☐

a) Identificación de problemas ☐
b) Elaboración de diagnósticos ☐
c) Elaboración de Planes de Desarrollo ☐
d) Negociación de propuestas ☐

70. Han publicado:

SI ☐ **NO** ☐

a) Libros ☐
b) Sistematizaciones ☐
c) Publicaciones Técnicas ☐
d) Otros:_____

V. ***RELACIONES INTERINSTITUCIONALES***

71.¿Hay difusión de imagen y logros de la institución a través de los siguientes medios?

a) Tripticos ☐
b) Boletines ☐
c) Publicaciones ☐
d) Programas de radio ☐
e) Programas de televisión ☐
f) Paneles ☐
g) Pagina Web ☐

a) Otros:_____

72. ¿Tienen acceso a información necesaria para realizar su trabajo?.
¿Cuál es el nivel de acceso?

Fácil Acceso ☐ **Regular Acceso** ☐ **Difícil Acceso** ☐

73.¿Su organización provee a otros de información que ustedes generan?

Frecuentemente ☐ **Esporádicamente** ☐ **Nunca** ☐

Pasar a pregunta 74 Pasar a pregunta 74

74.¿A quiénes proveen de esta información?

a) ONGs	
b) Gobiernos Locales	
c) Organizaciones de Base	
d) Organizaciones Estatales	
e) Universidades-centros de investigación	
f) Comunidades	

g) Otros: _____

75. ¿Ustedes consideran que existen obstáculos para intercambiar información con otras organizaciones?. Cuáles son?

_____

_____

_____

76. ¿Cuáles son los medios mayormente utilizados para intercambiar información con otras organizaciones?

a) Reuniones	☐
b) Fax	☐
c) Email	☐
d) Teléfono	☐
e) Boletines	☐

Otros: _____

77. ¿Cómo ven ustedes el intercambio de información entre aquellas organizaciones que trabajan en la conservación de recursos naturales de la región?
(Preguntar por la tendencia general)

Bueno ☐ **Regular** ☐ **Malo** ☐

78. ¿Existe la voluntad entre las organizaciones que trabajan el tema de intercambiar información?
(Preguntar por la tendencia general)

Mucha voluntad ☐ **Regular voluntad** ☐ **Poca voluntad** ☐

79. Tienen relaciones con las siguientes organizaciones:
(Leer opciones)
(Si responden si, leer opciones A, B y C)

Formal: Convenios, Acuerdos, trabajos puntuales.
Informal: Reuniones esporádicas, comunicaciones.
Intercambio de Experiencias: Pasantía, visitas campo, etc.

					A		B		C
a) Redes o consorcios locales	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐
b) Redes o consorcios de coordinación general	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐
c) Gremios	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐
d) Municipios	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐
e) Organizaciones estatales	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐
f) La Iglesia	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐
g) Universidades-centros	SI	☐	NO	☐	Formal	☐	Informal	☐	Intercambio Experiencias	☐

	de investigación										
h)	Empresas del sector privado	SI		NO		Formal		Informal		Intercambio Experiencias	
i)	Grupos comunitarios	SI		NO		Formal		Informal		Intercambio Experiencias	
j)	ONGs	SI		NO		Formal		Informal		Intercambio Experiencias	
k)	Organizaciones Internacionales	SI		NO		Formal		Informal		Intercambio Experiencias	

l)Otros:_____

Formal ☐ Informal ☐ Intercambio de Experiencias ☐

VI. ***REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS***

80. ¿En qué temas quisieran recibir capacitación en relación a la gestión de su organización? Priorizar respuestas.
    - _____
    - _____
    - _____
    - _____
    - _____
    - _____

81. ¿En qué temas técnicos quisieran recibir capacitación en relación a la implementación de sus proyectos de conservación y manejo del medio ambiente? Priorizar respuestas.
    - _____
    - _____
    - _____
    - _____
    - _____
    - _____

82. ¿Que expectativas tienen en torno al programa de fortalecimiento organizaciónal (capacitación) del proyecto BIOFOR?

    _____
    _____
    _____
    _____
    _____

83. ¿Qué opinan en torno al proyecto BIOFOR?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

84. ¿Cómo se ven de aquí a cinco años?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

OBSERVACIONES DE LOS ENCUESTADOS:

_____

_____

_____

_____

_____

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADOR:

Nombre del encuestador: _____

Nombres de los encuestados: _____

_____

_____

_____