

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021-2025

SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS

(SERNAP)

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ENFOQUE POLÍTICO	6
2.1	PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	7
2.1.1	Principios Institucionales.....	7
2.1.2	Valores Institucionales	7
3.	DIAGNOSTICO.....	9
3.1	ANÁLISIS INTERNO	9
3.1.1	Marco Normativo	9
3.2	OBJETIVOS, ATRIBUCIONES Y PRODUCTOS	13
3.2.1	Objetivos de la Gestión y Administración de la AP	13
3.2.2	Atribuciones.	13
3.2.3	Productos	14
3.3	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ATRIBUCIONES DEL 2016 – 2020.....	16
3.3.1	Evaluación de Resultados	20
3.4	ESTADO DE LA SITUACIONAL ACTUAL (Estructura, Procesos, Recursos Humanos, Económicos, Financieros y Físicos)	25
3.4.1	Capacidad Institucional	26
3.4.1.1	Gobernanza	28
3.4.1.2	Misión y Objetivos del SERNAP.....	28
3.4.1.3	Relación con Actores Sociales y Políticos	29
3.4.1.4	Liderazgo y Cultura Organizacional	29
3.4.1.5	Gestión.....	30

3.4.1.6 Estructura de la Institución.....	30
3.4.1.7 Planificación Técnica y Operativa	32
3.4.2 Procesos Administrativos	38
3.4.2.1 Sistemas de Información	39
3.4.2.2 Informes de Programas y/o Proyectos	46
3.4.3 Recursos Humanos e Infraestructura	46
3.4.3.1 Desarrollo de Recursos Humanos	46
3.4.3.2 Gestión de Recursos Humanos	47
3.4.4 Infraestructura y Equipamiento.....	48
3.4.4.1 Activos Fijos.....	50
3.4.4.2 Vehículos.....	52
3.4.5 Servicios	53
3.4.5.1 Capacidad Técnica Especializada.....	54
3.4.5.2 Compromiso con Actores Sociales	54
3.4.5.3 Sistema de Control y Seguimiento Técnico Ambiental	55
3.4.6 Recursos Financieros.....	57
3.4.6.1 Contabilidad	57
3.4.6.2 Manejo de Información Financiera	58
3.4.6.3 Control Financiero	58
3.4.6.4 Manejo de Presupuesto	59
3.4.7 Sostenibilidad Institucional	63
3.4.7.1 Sostenibilidad Financiera	63
3.4.7.2 Ingresos por SISCO-Turismo, Fiduciarios y Otros	65
3.4.7.3 Plan Estratégico Financiero 2022-2031.....	73

3.4.7.3.1	Objetivo del PEF 2022 -2031.....	74
3.4.7.4	Sostenibilidad de Programas y Proyectos.....	76
3.4.7.5	Sostenibilidad Organizacional.....	77
3.4.8	Capacidades y Falencias Institucionales Específicas (Fortalezas y Debilidades)	77
3.5	ANÁLISIS EXTERNO	87
4.	ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.....	89
4.1	MARCO ESTRATÉGICO ARTICULADO A LA AGENDA PATRIÓTICA 2025.....	89
4.2	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	91
4.3	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	91
4.4	PLANIFICACIÓN DEL PEI.....	93
4.5	IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLES Y RESULTADOS DEL PDES Y PSDI	95
4.6	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	95
4.7	PRESUPUESTO QUINQUENAL	97

INDICE TABLAS

Tabla 1: Municipios, provincias y departamentos involucrados en las 22 áreas protegidas de carácter nacional	4
Tabla 2: Articulación para la Planificación Estratégica	12
Tabla 3: Actividades y Productos	15
Tabla 4: Evaluación de Atribuciones	18
Tabla 5: Resultados alcanzados PEI 2015-2020 Objetivos 1 al 4.....	21
Tabla 6: Valoración de Resultados	26
Tabla 7: Resultados del análisis por ámbito de capacidades organizacional.....	26
Tabla 8: Estado Situacional de los Planes de Manejo	33
Tabla 9: Documentos Estratégicos del SERNAP por Área Temática.....	36
Tabla 10: Sistemas de Manejo e Intercambio de Información Disponibles en el SERNAP	41
Tabla 11: Recursos Humanos por Fuente de Financiamiento	48
Tabla 12: Detalle de Situación de Inmuebles que Ocupa el SERNAP	49
Tabla 13: Detalle de Situación de Inmuebles que Ocupa el SERNAP	50
Tabla 14: Disponibilidad de parque automotor en el SERNAP-Gestión 2020.....	52
Tabla 15: Cantidad por tipo de vehículo en el SERNAP.....	53
Tabla 16: Resultados Alcanzados por Actividades de Monitoreo en Áreas Protegidas.....	55
Tabla 17: Presupuesto Aprobado Por grupo de Gasto, 2016 - 2020	60
Tabla 18: Ejecución Presupuestaria del SERNAP - 2016 al 2020	60
Tabla 19: Ejecución Presupuestaria por Fuentes de Financiamiento.....	61
Tabla 20: Resoluciones Administrativas SISCO.....	66
Tabla 21: Relación de los Ingresos del SISCO por turismo en Áreas Protegidas (2019).....	67

Tabla 22: Fondos Fiduciarios de Disponibilidad Actual y Potencial Económico del SERNAP	70
Tabla 23: Proyección de recursos periodo 2022-2031 con SISCO de 2019	76
Tabla 24: Proyección de recursos periodo 2022-2031 ajustado	76
Tabla 25: Fortalezas y Debilidades – Gobernanza	78
Tabla 26: Fortalezas y Debilidades - Gestión	79
Tabla 27: Fortalezas y Debilidades – Recursos Humanos.....	79
Tabla 28: Fortalezas y Debilidades – Infraestructura y Equipamiento.....	80
Tabla 29: Fortalezas y Debilidades – Servicios	81
Tabla 30: Fortalezas y Debilidades – Recursos Financieros.....	81
Tabla 31: Fortalezas y Debilidades – Sostenibilidad Institucional	82
Tabla 32: Fortalezas y Debilidades – Relaciones Externas	83
Tabla 33: Fortalezas y Debilidades - Gobernanza.....	83
Tabla 34: Fortalezas y Debilidades – Recursos Humanos e Infraestructura y Equipamiento	84
Tabla 35: Fortalezas y Debilidades – Servicios y Recursos Financieros.....	85
Tabla 36: Fortalezas y Debilidades – Sostenibilidad Financiera	86
Tabla 37: Fortalezas y Debilidades – Relaciones Externas	87
Tabla 38: Amenazas y Oportunidades Sector Externo.....	87
Tabla 39: Articulación de Pilar, Meta, Resultados y Acciones con el SERNAP	90
Tabla 40: Relacionamiento de Objetivos Estratégicos y Resultados.....	90
Tabla 41: Identificación de objetivos estratégicos institucionales	91
Tabla 42: Definición de estrategias institucionales	91
Tabla 43: Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los Resultados del PDES y el PSDI.....	93
Tabla 44: Matriz de planificación 2020-2025 (En Bolivianos)	94

Tabla 45: Identificación del Sector, Responsable y Resultados del PDES, PSDI95

Tabla 46: Descripción de los Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales95

Tabla 47: Presupuesto Quinquenal98

Ilustración 1: Mapa de Áreas Protegidas de Interés Nacional.....2

1. INTRODUCCIÓN

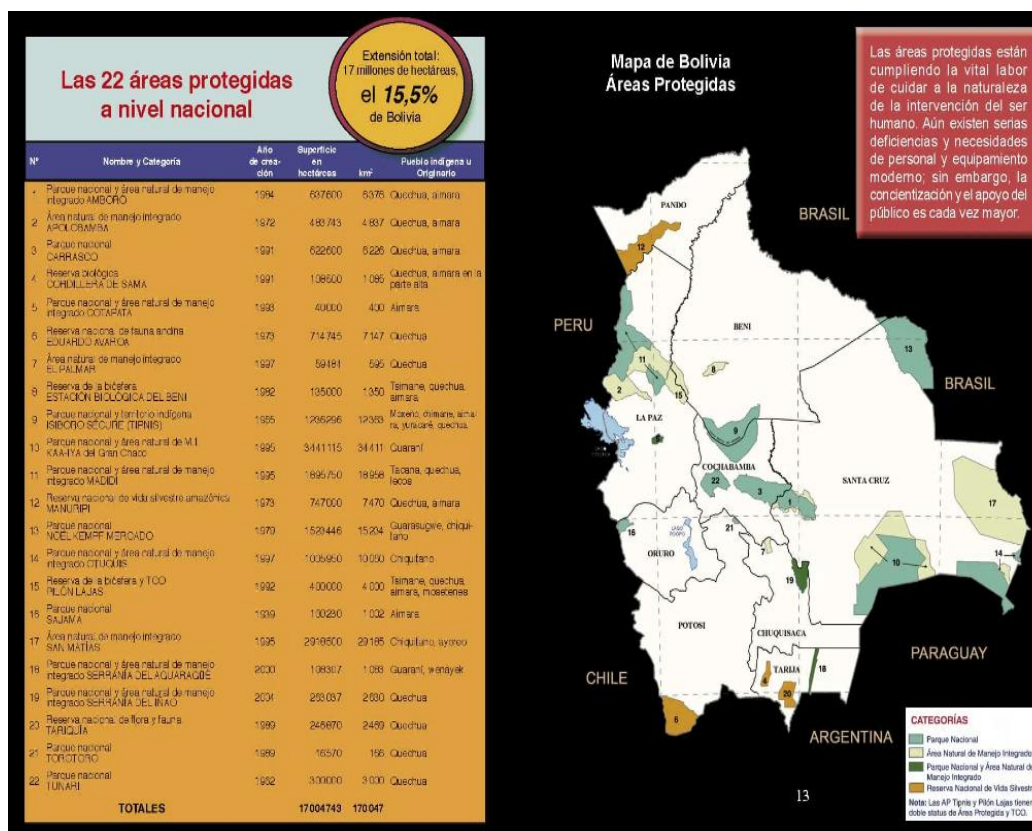
En Bolivia existen 22 áreas protegidas nacionales a cargo del Servicio Nacional de Áreas Protegidas - SERNAP que cubren una superficie de cerca de 170.047 Km., correspondiente al 16 % del territorio de Bolivia. Adicionalmente, existen 42 áreas protegidas sub nacionales que conservan 13% del territorio del país, dando un total de 29% del a nivel nacional bajo un régimen de manejo efectivo y equitativo de conservación, ecológicamente representativo y funcionalmente viable, además dentro de paisajes conectados colindantes o sobrepuestos con Territorios Indígenas Originario Campesino (TIOC) que actualmente representan otros 20% del país

La suma entre áreas protegidas nacionales, áreas protegidas sub nacionales y TIOC alcanzan una superficie de 65.218,73 km² quedando una superficie combinada entre áreas protegidas y TIOC en el país de 449.589,88 km², representando un 48% del país.

Bolivia cuenta con 66 de los 112 ecosistemas existentes en todo el mundo, cuenta con 64 áreas protegidas y 22 parques nacionales. La población que actualmente albergan las áreas, se estima que más de 200 mil habitantes; la mayoría de estas son comunidades indígenas de origen aimara, guaraní, quechua, chimán y otras nacionalidades y se relaciona con alrededor de cien municipios y coinciden con 14 territorios indígenas originarios campesinos.

En el Sistema Nacional de Áreas Protegidas - SNAP se encuentra representada la mayor diversidad biológica y cultural del territorio nacional (más del 70% de especies de flora y fauna); Más del 90% de los recursos genéticos contenidos en las áreas se encuentran en buen estado de conservación y, de manera general, se puede afirmar que los ecosistemas mejor conservados en el país están dentro de los espacios protegidos. Sin embargo, el estado de conservación de las áreas protegidas tiende a desmejorar, en razón de las crecientes amenazas e impactos negativos que están siendo insuficientemente contrarrestados. Estas amenazas directas e indirectas, se relacionan a fuertes presiones sobre los recursos naturales, cambio de uso de suelos, deforestación no planificada, entre otras actividades que se realizan sin recaudos ambientales que generan conflictos socio-ambientales y el deterioro y degradación de los ecosistemas, el medio ambiente, pérdida de biodiversidad, entre otros impactos negativos.

Ilustración 1: Mapa de Áreas Protegidas de Interés Nacional



Fuente: SERNAP

El Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), cumple el mandato constitucional de proteger y conservar las Áreas Protegidas, (AP) como entidad pública desconcentrada se enmarca en su funcionamiento en el marco de la CPE. Ley 1333 de Medio Ambiente, DS. N° 24781 Reglamento General de Áreas Protegidas; D.S. N° 25158 de organización y funcionamiento del SERNAP entre los más relevantes.

Actualmente el SERNAP, tiene bajo su administración 22 áreas protegidas, que tienen una riqueza natural y potencial cultural, lo que las hace vulnerables a sufrir de presiones permanentes como ser, cacería furtiva, tala ilegal, narcotráfico, quemas mal manejadas que se convierten en incendios forestales, explotaciones ilegales de mineras, etc.,.

Las 22 áreas protegidas de Bolivia están sobre una superficie total de 170.047 km² que ocupa el 16,63% del territorio nacional, donde se tiene construidos campamentos y puestos

de control, que se encuentran en estado precario, lo que ocasiona un control ineficiente por parte de los guarda parques.

La pandemia del COVID 19, ha marcado una diferencia en todo el mundo, situación que no ha estado alejada de la Institución, donde se ha visto una baja en todos los parámetros de eficacia y gestión, que ha sido acentuada por los cambios de personal durante la gestión 2020 y 2021, que han dado paso a un desequilibrio institucional que debe ser encarado de la forma más eficiente posible.

Para esto se debe planificar estratégicamente todas las acciones a mediano plazo, de manera que se pueda recuperar el tiempo perdido y sobre todo se debe rescatar nuevamente el compromiso asumido por las políticas de conservación de la Madre Tierra, en un enfoque de cuidado de los recursos naturales y en lo que respecta al SERNAP, en constituirse en la piedra angular de la preservación de las aéreas protegidas, toda vez que las amenazas son mayores debido a la crisis económica desatada, que dio paso a avasallamientos, explotaciones ilegales, incremento de las tierras de cultivo por parte de los habitantes de las AP., Incendios forestales, caza indiscriminada de animales en proceso de extinción, entre otros. Por esta razón es mayor la importancia que se debe dar a la gestión de cuidado y preservación, tratando de mejorar y aplicar las normativas, reglamentos, planes de manejo, programas de monitoreo, programas de prevención de desastres, manejo de suelos, programas de mejoramiento de turismo, programas y proyectos de desarrollo económico sustentable y sostenible, coordinación interinstitucional, participación y control social y muchos otros, que hacen a un conjunto de acciones y actividades que darán paso a una eficiente gestión del cuidado encomendado por el Estado, del patrimonio ambiental.

El presente Plan Estratégico Institucional del SERNAP 2021 – 2025 fue elaborado en el marco de la Ley No.777 de enero de 2016, que establece el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y los "Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales.

Por lo anotado el PEI 2021-2025 constituye un documento estratégico que permitirá al SERNAP alcanzar los objetivos y metas institucionales en el marco de sus funciones, atribuciones y competencias, para aportar al logro de los objetivos sectoriales plasmados en el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES 2021-2025), Plan Sectorial de Desarrollo

Integral (PSDI) y Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Agua 2021-2025.

El documento se divide en dos secciones, primera corresponde al Diagnóstico, elaborado a partir de información primaria generada por el SERNAP. La segunda parte del documento, corresponde a la Planificación Estratégica que sistematiza la propuesta de los Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas que guiarán al SERNAP hasta el 2025, así como un presupuesto plurianual estimado que cubra las necesidades que demande los objetivos planteados.

Tabla 1: Municipios, provincias y departamentos involucrados en las 22 áreas protegidas de carácter nacional

Municipios, Provincias y Departamentos involucrados en las 22 Áreas Protegidas de Carácter Nacional				
Nº	Área Protegida	Municipios	Provincias	Departamentos
1	Aguaragüe	Yacuiba, Caraparí, Villamontes	Gran Chaco	Tarija
2	Amboró	Samaipata, Pampa Grande, San Carlos, Comarapa, Saipina, Yapacaní, Buena Vista, Mairana, El Torno, Porongo	Manuel María Caballero, Florida, Ichilo, Andrés Ibáñez	Santa Cruz
3	Apolobamba	Pelechuco, Apolo, Charazani, Curva	Franz Tamayo, Bautista Saavedra	La Paz
4	Carrasco	Puerto Villaroel, Chimoré, Totora, Pocona, Pojo, Tiraque, Villa Tunari, Colomi	Chapare, Carrasco, Tiraque	Cochabamba
5	Chaco (Kaa Iya)	Charagua, San José de Chiquitos, Pailón	Cordillera, Chiquitos	Santa Cruz
6	Cotapata	La Paz, Coroico	Murillo, Nor Yungas	La Paz
7	EBB	San Borja, Santa Ana de Yacuma	Yacuma, Ballivián	Beni
8	El Palmar	Presto	Jaime Zudáñez	Chuquisaca
9	Iñaño	Belisario Boeto, Tomino, Hernando Siles, Luis Calvo	Villa Vaca Guzmán, Monteagudo, Padilla, Villa Serrano	Chuquisaca

Municipios, Provincias y Departamentos involucrados en las 22 Áreas Protegidas de Carácter Nacional				
Nº	Área Protegida	Municipios	Provincias	Departamentos
10	Madidi	San Buenaventura, Ixiamas, Guanay, Apolo, Pelechuco	Franz Tamayo, Abel Iturralde, Larecaja	La Paz
11	Manuripi	Puerto Rico y Filadelfia 41	Manuripi	Pando
12	Otuquis	Puerto Suárez, Charagua, Puerto Quijarro, Carmen Rivero Tórrez	Cordillera, Germán Busch	Santa Cruz
13	Pilón Lajas	Rurrenabaque, San Borja, Apolo, Palos Blancos	Sud Yungas, Larecaja, Franz Tamayo, Ballivián	La Paz, Beni
14	PN NKM	San Ignacio de Velasco, Baures	Velasco, Iténez	Santa Cruz, Beni
15	REA	San Pablo de López en la jurisdicción de los Cantones de Quetena Grande y Quetena Chico 50	Sud López	Potosí
16	Sajama	Curahuara de Carangas, Turco	Sajama	Oruro
17	Sama	El Puente, San Lorenzo, Tarija, Uriondo, Yunchará, Padcaya	Méndez, Arce, Avilés, Cercado	Tarija
18	San Matías	San Matías, San Rafael, San José de Chiquitos, Roboré, Puerto Suárez, Puerto Quijarro, Carmen Rivero Tórrez 62	Ángel Sandoval, Germán Busch, Chiquitos, Velasco	Santa Cruz
19	Tariquía	Padcaya, Entre Ríos, Caraparí, Uriondo	O'Connor, Arce, Gran Chaco y Avilez	Tarija
20	TIPNIS	San Ignacio de Moxos, Loreto, Villa Tunari, Morochata	Moxos, Marbán, Chapare, Ayopaya	Beni, Cochabamba
21	Toro Toro	Torotoro 67	Charcas	Potosí, Cochabamba?
22	Tunari	Morochata, Cochabamba, Quillacollo, Sipe Sipe, Tiquipaya, Vinto, Colcapirhua, Sacaba, Colomi, VillaTunari, Tapacarí	Ayopaya, Cercado, Quillacollo, Chapare, Tapacarí	Cochabamba

Municipios, Provincias y Departamentos involucrados en las 22 Áreas Protegidas de Carácter Nacional				
Nº	Área Protegida	Municipios	Provincias	Departamentos
TOTAL (22 AP)		75	44	9

Fuente: Elaboración propia en base SERNAP

2. ENFOQUE POLÍTICO

La visión política del país basada en pilares y metas de la Agenda Patriótica 2025 y los Ejes descritos en el Plan de Desarrollo Económico Social "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con sustitución de Importación" definen la visión de futuro en la que la armonía con la Madre Tierra no es solamente una aspiración ambientalista tradicional sino un principio rector del desarrollo integral para Vivir Bien

El SERNAP, en su misión de garantizar la gestión integral del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, dispone de un conjunto de atribuciones que atingen directamente a la gestión que se pretende optimizar y fortalecer, relativas a sus capacidades institucionales para impulsar, organizar y liderar el manejo de las AP.

El objetivo central, es la de conservar la diversidad biológica de todas las áreas protegidas nacionales, que además se acompañen con un desarrollo económico hacia dentro de la mismas, en favor de sus estantes y habitantes, promoviendo modelos de producción que sean sustentables y sostenibles, con armonía hacia la naturaleza, que no necesariamente sea un impedimento para un desarrollo real, más por el contrario propongan un modelo de crecimiento económico, con proyección al mundo entero, donde los valores culturales, ancestrales y tecnológicos, sean fuente de inspiración para un mejor habitat que no dañe el medio ambiente. También se pretende que la AP. sean visibilizadas a través de planes de manejo que generen servicios, representados principalmente en el rubro del turismo, donde se explote las potencialidades paisajísticas, flora, fauna y lugares de interés paleontológicos, que atraigan turistas nacionales y extranjeros, generando oportunidades de trabajo limpio, con efecto multiplicador de los ingresos para los habitantes y población circundante a las AP, logrando redes de desarrollo regional y local, además de generar ingresos para la Institución que posibiliten la sostenibilidad financiera que se requiere para enfrentar el manejo adecuado las AP, liberando en gran parte las asignaciones del Estado que se da a

través del TGN, que en estos últimos años se ha visto seriamente afectadas, limitando recursos para cubrir un porcentaje de la planilla de personal, definido como permanente.

Por todo lo descrito anteriormente, el enfoque político se traduce en lineamientos o guías de acción responsables en el SERNAP, que garanticen la gestión integral de las áreas protegidas a nivel nacional para “Vivir Bien”, en concordancia con los preceptos de cuidado de la Madre Tierra (LEY Nro. 071), y la Ley del Medio Ambiente (Nro. 300), en un marco de referencia para el desarrollo de leyes específicas, políticas, normas, estrategias, planes, programas y proyectos que consoliden el manejo efectivo del SNAP.

Además establece la visión y fundamentos del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra para Vivir Bien; a efectos de conservar la diversidad biológica, en las áreas de su competencias, además de buscar consolidarse como una institución fortalecida, capaz de proteger y administrar la conservación del patrimonio natural y cultural de las AP y de su entorno, mediante la participación plural, contribuyendo al desarrollo integral y sustentable de la población boliviana.

2.1 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

2.1.1 Principios Institucionales

- Respeto y valoración del patrimonio natural y cultural como bien de interés común.
- Preservación del medio ambiente.
- Integralidad y funcionalidad del sistema de áreas protegidas.
- Principio precautorio para prevenir o evitar los daños a la Madre Tierra.
- Complementariedad, reciprocidad y concurrencia de actores.
- Participación e inclusión social con equidad.
- Respeto a las formas de vida y el conocimiento ancestral de las comunidades indígenas, originarias campesinas.
- No mercantilización ni politización de las reservas naturales.

2.1.2 Valores Institucionales

- **Liderazgo.** - Asumimos nuestras funciones y responsabilidades, poniendo en práctica el talento, la creatividad e innovación, entendiendo por ello la capacidad intelectual de

crear o modificar y aportar nuevos enfoques sobre los servicios, funciones o productos a cargo, por lo que asumimos los retos con compromiso, disciplina, diálogo, cooperación, armonía, crítica racional, capacitación continua, laboriosidad y prudencia.

- **Idoneidad.** - Se requiere de personal idóneo a las funciones que se le asignen, a fin de optimizar la gestión y servicio público.
- **Compromiso.** - Sentido de pertenencia a la institución y actuación consecuente del personal con el rol institucional de conservación y preservación del patrimonio natural y cultural.
- **Mística.** - Espíritu y actitudes de trabajo de respeto a la naturaleza, a la cultura y a la sociedad, que se demuestra en el accionar diario de la institución.
- **Responsabilidad.** - Actitud positiva para cumplir con los compromisos personales e institucionales asumidos.
- **Excelencia.** - Buscar la mejor calidad y la innovación en todas las funciones que se nos encomienda y aceptamos la confiabilidad, el servicio pronto y oportuno, lo mismo que la búsqueda permanente de resultados eficaces.
- **Honestidad.** - Sinceridad al actuar, declarar y transmitir lo que uno piensa y compartir sus intenciones. No ejecutar o formar parte de actos de corrupción.
- **Integridad.** - Nuestro accionar es con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Como servidores públicos promovemos la credibilidad en las instituciones públicas dentro de la sociedad, contribuyendo a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad y la razón.
- **Ética.** - Actuar en función de la misión institucional y el bien institucional y no en función de intereses contrarios o particulares.
- **Respeto y Tolerancia.** - Reconocimiento y valoración de las personas como base para la convivencia; considerando la opinión y criterios de los demás; reconociendo la pluriculturalidad y la diversidad natural y cultural existente en las áreas protegidas. Otorgamos a todas las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Conocemos la obligación de reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la dignidad y condición humanas.

- **Transparencia en la gestión.** - Permitimos y garantizamos el acceso a la información, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la Ley. La transparencia en el servicio público también implica hacer un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.
- **Rendición de Cuentas.** -Reconocemos que rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar las labores en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.
- **Solidaridad y Trabajo en Equipo.** -Ambiente de trabajo interno colaborativo, así como, con los actores locales en las áreas protegidas. Reconocemos las ventajas del desarrollo de habilidades complementarias que nos permiten lograr un propósito y un conjunto de metas de desempeño, con una visión conjunta y de responsabilidad compartida.

3. DIAGNOSTICO

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Marco Normativo

Ley 1788 del 16 de septiembre re de 1997 crea el Servicio nacional de Áreas Protegidas.

La Constitución Política del Estado Plurinacional, establece en su artículo 9), numeral 6

“Promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulse su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente, para el bienestar de las generaciones actuales y futuras”. Así también tienen relación directa con los Artículos 298, 299, 304,345 y 385. de la carta magna.

La administración del SERNAP estará sujeta a los Sistemas de la Ley N° 1178 y las Normas Básicas establecidas para cada uno de ellos, al igual los funcionarios del SERNAP son servidores públicos y, por tanto, se hallas sujetos a las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal, de la misma Ley.

La Ley N° 71 reconoce los Derechos de la Madre Tierra y las obligaciones y deberes del Estado Plurinacional y de la sociedad para garantizarlos. La **Madre Tierra** es entendida

como **“El sistema viviente dinámico conformado por la comunidad indivisible de todos los sistemas de vida y los seres vivos, interrelacionados, interdependientes y complementarios, que comparten un destino común”**.

Ley 1333 de Medio Ambiente, artículos 60 y 61; que señala **“las áreas protegidas constituyen áreas naturales bajo protección del Estado, que mediante disposiciones legales deben proteger y conservar todo el entorno del habitat de las regiones declaradas como tal. Por otro lado, las declara Patrimonio del Estado de interés público, por lo que debe ser administrado según sus categorías, zonificación y reglamentación en base de planes de manejo, que contemple protección, conservación, investigación científica, recreación, educación y promoción de turismo ecológico”**

D.S. 24781 de fecha 21/07/1997, establece el Reglamento General de Áreas Protegidas (RGAP) para regular su gestión. En el Artículo 3 se definen los objetivos y ámbito de aplicación de la gestión del SNAP, que complementan indirectamente a las atribuciones del SERNAP.

El Decreto Supremo Nro. 25158, del 04/09/1998 de Organización y Funcionamiento del SERNAP, establece la misión institucional de coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas protegidas, garantizando la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional, a efectos de conservar los ecosistemas en todos sus niveles, también establece sus atribuciones, hasta ahora vigentes. También establece su Naturaleza Institucional de carácter **desconcentrado** del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación y depende funcionalmente del Viceministro de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Desarrollo Forestal. Así mismo, El SERNAP tiene independencia de gestión técnica y administrativa y cuenta con su propia estructura y competencia de alcance nacional. Su dependencia funcional del Viceministro de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Desarrollo Forestal, se entiende como la supervisión de éste sobre el cumplimiento de las normas, objetivos y resultados institucionales, de conformidad a lo dispuesto por el Artículo 41 del D.S. 25055, de 23 de mayo de 1998.

El D.S. 25983 del 16 de noviembre del 2000, modifica el art. 8 en lo operativo y ejecutivo, se modifica la estructura organizativa del SERNAP creándose la Dirección de Monitoreo

Ambiental y se re definen las atribuciones de esta y de la Dirección de Planificación. Por otra parte, se instruye al SERNAP a implementar los sistemas de control de la Ley N° 1178.

Decreto Supremo N° 29894 "Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado" en su artículo Nro. 98) establece las atribuciones del Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos, en el marco de las competencias asignadas al nivel central por la Constitución Política del Estado, determinando en su inciso p) que el SERNAP está bajo su tuición, control y supervisión orgánica.

El DS 2366 del 20 de mayo de 2015, establece las medidas para el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos en todo el territorio nacional, anulando o aplicando la citada norma preferentemente a cualquier normativa previa existente, que tenga el mismo rango con relación a las AP.

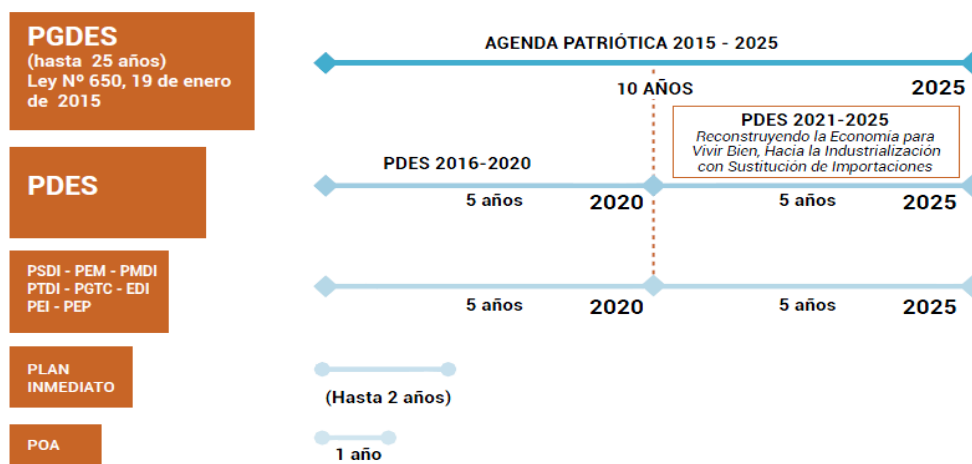
Ley 777 del 21 de enero de 2016 que tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

El artículo 13 de la misma Ley (ALCANCE DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN). Establece:

"El Subsistema de Planificación (SP) está constituido por el conjunto de planes de largo, mediano y corto plazo de todos los niveles del Estado Plurinacional, y se implementa a través de lineamientos, procedimientos, metodologías e instrumentos técnicos de planificación. La planificación de mediano plazo, con un horizonte de cinco (5) años, está constituida por:

- ***El Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES).***
- ***Los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI).***
- ***Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI).***
- ***Los Planes de Gestión Territorial Comunitaria para Vivir Bien (PGTC).***
- ***Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI).***
- ***Los Planes de Empresas Públicas.***
- ***Las Estrategias de Desarrollo Integral (EDI) de regiones, regiones metropolitanas y macro regiones estratégicas.***

Gráfica 1: Temporalidad de los Planes de Planificación



PGDES: Plan General de Desarrollo Económico y Social
PDES: Plan de Desarrollo Económico y Social
PSDI: Plan Sectorial de Desarrollo Integral
PEM: Plan Estratégico Ministerial
PMDI: Plan Multisectorial de Desarrollo Integral
PTDI: Plan Territorial de Desarrollo Integral

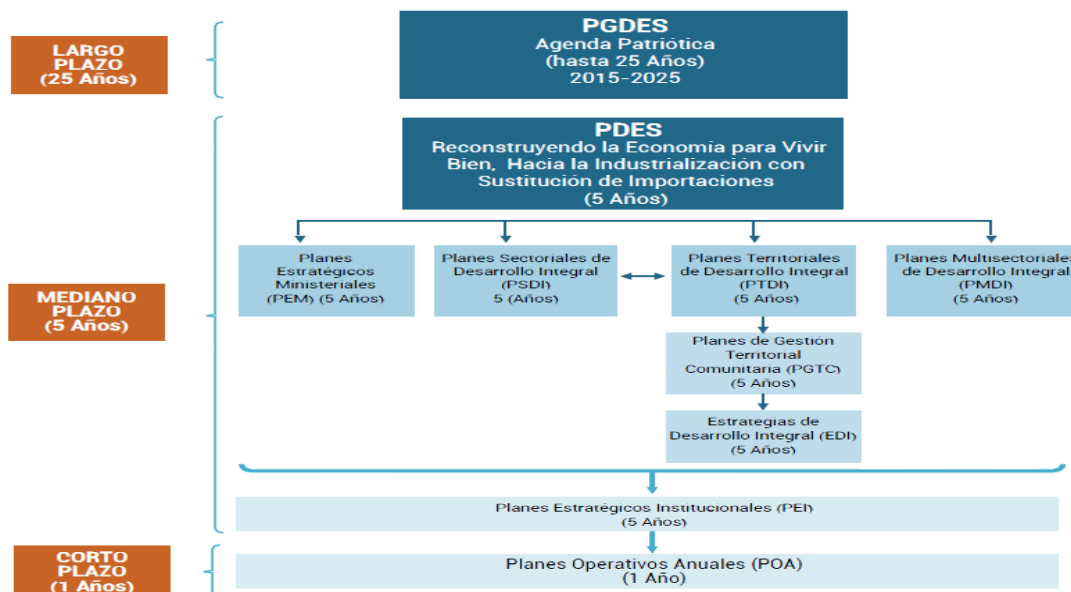
PGTC: Plan de Gestión Territorial Comunitaria
EDI: Estrategias de Desarrollo Integral
PEI: Plan Estratégico Institucional
PEP: Plan de Empresa Pública
PI: Plan Inmediato
POA: Plan Operativo Anual

Fuente: Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD)

Finalmente citamos el Artículo 19 de la misma Ley que señala: “ **Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo.**”

Ley Nro. 1407 del 9/11/2021 que aprueba el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021 y 2025)

Tabla 2: Articulación para la Planificación Estratégica



Fuente: Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD)

3.2 OBJETIVOS, ATRIBUCIONES Y PRODUCTOS

3.2.1 Objetivos de la Gestión y Administración de la AP

Los objetivos de la gestión y administración de las AP están contemplados en el artículo 3ro del D.S. 24781 del 31/07/1997 y son:

1. Aportar a la conservación del patrimonio natural y biodiversidad del país mediante el establecimiento de un SNAP.
2. Asegurar que la planificación y el manejo de las AP se realicen en cumplimiento con las políticas y objetivos de conservación de la diversidad biológica de Bolivia.
3. Garantizar la participación efectiva y responsable de la población regional y local en la consolidación y gestión de las AP.
4. Asegurar que el manejo y conservación de las AP contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población local y desarrollo regional.
5. Desarrollar las capacidades en la población local y regional para que esté en condiciones de apoyar y llevar adelante la planificación, manejo y conservación de AP.

3.2.2 Atribuciones.

El Decreto Supremo Nro. 25158, del 04/09/1998 de creación del SERNAP, establece las atribuciones del SERNAP mismas que son:

- a) Proponer normas y políticas para la gestión integral de las áreas protegidas que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- b) Planificar, administrar y fiscalizar el manejo integral de las áreas protegidas de carácter nacional que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- c) Garantizar la conservación de la biodiversidad en las áreas protegidas y valores de interés científico, estético, histórico, económico y social.
- d) Normar y regular las actividades al interior de las áreas protegidas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y fiscalizarlas de acuerdo a sus categorías, zonificación y reglamentación en base a planes de manejo.

- e) Autorizar la participación en la administración de áreas protegidas, con preferencia, en favor de las comunidades tradicionales y pueblos indígenas establecidas en el área, pudiendo ampliarse a entidades públicas y privadas sin fines de lucro.
- f) Autorizar el uso en las áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad, investigación científica, bioprospección y turismo, mediante concesiones, autorizaciones y otros mecanismos a ser establecidos en la reglamentación expresa.
- g) Promocionar la protección y conservación de los recursos naturales, la investigación científica, recreativa, educativa y de turismo ecológico, en el ámbito de las áreas protegidas.
- h) Promover la difusión y educación ambiental sobre los alcances, finalidad e importancia de las áreas protegidas.
- i) Diseñar el plan maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas en el marco de la Estrategia Nacional de Conservación.
- j) Efectivizar la coordinación y promoción de áreas protegidas departamentales y municipales, así como las zonas de amortiguación externas y corredores ecológicos.
- k) Establecer mecanismo de coordinación intersectorial para el tratamiento de la gestión integral de las áreas protegidas.
- l) Establecer procesos participativos para garantizar una gestión con el objeto de lograr los objetivos de conservación y uso sostenible de la biodiversidad en las áreas protegidas.
- m) Ejercer las demás atribuciones que permitan el cumplimiento eficiente de su misión institucional.

3.2.3 Productos

Los productos que ofrece el SERNAP están íntimamente relacionados con la misión encomendada en el decreto de creación que es, la de coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, garantizando la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional, a efectos de conservar la diversidad biológica, en el área de su competencia.

Las Áreas protegidas tienen un valor fundamental a nivel Nacional por ser ecosistemas que proporcionan, estabilidad climatológica, captura de carbono, protección de las funciones hídricas, y conservación de la biodiversidad entre otros,

Las áreas protegidas encomendadas al SERNAP, requieren una gestión eficiente y eficaz, donde se verifique varios temas relacionados con los planes de manejo, consolidación de las zonas protegidas, reducción de riesgos y la atención de desastres y emergencias, investigación, monitoreo de la biodiversidad, educación ambiental, autorizaciones de uso, planificación a mediano y largo plazo de la conservación y cuidados de las AP, deforestación y seguimiento de especies amenazadas.

Los puntos señalados deben generar productos que muestren la eficacia y eficiencia y su capacidad de gestión, la siguiente tabla muestra las actividades centrales realizadas y los productos que la Institución debe lograr para el manejo óptimo de las áreas protegidas.

Tabla 3: Actividades y Productos

Actividad	Productos
Manejo y Monitoreo de las AP	Planes de Manejo Ambiental por cada AP. Planes de Protección y Conservación. Sistemas de Monitoreo Integral Reglamentos de Operaciones Turísticas Informes del plan de manejos y monitoreo ambientales implementados. Informes de programa de monitoreo Integral Informes de plan de protección Informes de plan de acción ambiental
Consolidación de las Zonas y Territorios protegidos	Resoluciones Administrativas de demarcación, señalización y regulación por la tenencia de la tierra de cada AP
Reducción de Riesgos y atención de desastres y emergencias de cada AP	Planes de Mitigación y Reducción de los riesgos para la atención oportuna de desastres y emergencias en las AP.
Investigación en cada AP	Investigaciones científicas sobre flora, fauna y antropología, dentro las AP, también últimamente los temas paleontológicos han sido de mucho interés.

Actividad	Productos
Educación Ambiental	Promoción a través de talleres de educación Ambiental en cada AP, dirigida los estantes y habitantes de las zonas de influencia.
Autorizaciones de Uso en cada AP	Autorizaciones de uso para actividades mineras, hidrocarburíferas y explotación maderera etc.
Políticas sobre Diversificación Biológica, y conservación ambiental a través de financiamientos externos e internos	Convenios nacionales e internacionales que patrocinen estudios científicos dirigidos a la conservación ambiental.
Deforestación y especies amenazadas	Informes de Monitoreo de la deforestación e identificación de especies amenazadas.
Gestión Administrativa y Financiera	Procesos Administrativos, Comprobantes contables Estados Financieros, Reportes de seguimiento y control interno.
Planificación a corto, mediano y largo plazo	Planes y Programas Estratégicos, Programas Operativos, Proyectos de desarrollo estratégico.
Administración de personal	Personal reclutado y capacitado en la Administración Central y AP.

Fuente: SERNAP

3.3 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ATRIBUCIONES DEL 2016 – 2020

El Decreto Supremo Nro. 25158 del 4 de septiembre 1998, en su artículo 7mo., establece las atribuciones que tiene el SERNAP, que en extenso ya hemos mencionado, dicho decreto a la fecha sigue vigente, con pequeños cambios que no han hecho variar las atribuciones iniciales, sin embargo las tareas y acciones estratégicas que derivan de las atribuciones conferidas por norma expresa, han ido evolucionando, pues la experiencia aportada por el contexto nacional e internacional en temas ambientales, han dado paso a una serie de enfoques que han sido plasmados con dificultad en las realidades de las AP, pues en el país se ha visto un cambio en todos sus estamentos administrativos estatales, es así que a pesar de un mejor posicionamiento en el contexto político institucional, el SERNAP ha mostrado

vulnerabilidad frente a coyunturas políticas que amenazaban su institucionalidad. Además, las capacidades de gestión no siempre estaban a la altura de los retos técnicos y de organización institucional, tanto a nivel central como a nivel de las áreas protegidas de interés nacional y subnacional. Los puntos débiles han sido las limitaciones en el accionar de diferentes actores locales y de las instancias de cooperación nacionales y externas para llevar proyectos, que en muchos casos se desarrollaban sin coordinación entre sí y con deficiente control por las instancias gubernamentales y las organizaciones locales, contribuyendo a crear una imagen inexacta de “determinación externa” en los procesos de gestión del SNAP. Algunas organizaciones no gubernamentales, que tuvieron un comportamiento de tipo asistencialista y que no realizaron sus actividades de manera coordinada con el SERNAP, dieron lugar a la desconfianza que derivaron en conflictos con organizaciones sociales a nivel local y con el propio SERNAP, así como con el propio Estado.

Otras instancias de la administración pública central han cumplido un rol importante en diferentes momentos del desarrollo del Sistema, especialmente en la elaboración de planes, estrategias y normas sectoriales relevantes, para la gestión de las áreas protegidas (biodiversidad, desarrollo municipal, ordenamiento territorial, turismo, hidrocarburos, minería, infraestructura vial etc.), como también en la cooperación para proyectos productivos, la comercialización de productos de la biodiversidad, el acceso a financiamientos y el posicionamiento político del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. La coordinación del SERNAP con estas instancias no fue suficientemente fluida y estuvo marcada en ocasiones por tensiones en torno a posiciones divergentes sobre la conservación y el medio ambiente.

La sobre posición territorial y funcional de las áreas protegidas con los diversos espacios político administrativos (departamentos, municipios, mancomunidades, TIOC) y con unidades tradicionales de gestión (ayllus, marcas y otras), ha promovido acciones para asegurar la integración de las áreas protegidas en su contexto y, de esta manera, contribuir a su sostenibilidad política, social y también financiera. Los gobiernos municipales, mancomunidades y prefecturas han demostrado ser importantes socios de la gestión pública para el manejo conjunto de las áreas protegidas de importancia nacional y de otros niveles administrativos. Por lo tanto, ha sido imprescindible coordinar con estas instancias acciones de desarrollo (educación, salud, servicios básicos) y de conservación de los recursos naturales y la biodiversidad. Socios cada vez más importantes para el desarrollo territorial

son los pueblos y organizaciones indígenas y originarias, dueños de las tierras comunitarias de origen (TCO).

Desde el SERNAP se ha promovido especialmente la vinculación de las áreas protegidas de importancia nacional con el desarrollo de los municipios y de las tierras comunitarias de origen a través de la implementación conjunta de proyectos productivos del desarrollo territorial en los espacios de interés común. El manejo de las zonas de amortiguación externa, como espacios de oportunidades de desarrollo y conservación, tanto para los municipios como para las áreas protegidas, ha mostrado ser en este contexto, un instrumento importante para articular los dos ámbitos territoriales, generando un mayor reconocimiento y desarrollo de estas zonas por parte de las alcaldías. Además, se han implementado conceptos para integrar los municipios con las áreas protegidas a través del desarrollo conjunto de distritos municipales que se encuentran dentro de las áreas protegidas, con un enfoque de sostenibilidad en todas las dimensiones.

De esta manera, para los municipios las áreas protegidas se están convirtiendo cada vez más, de espacios "extraterritoriales" a espacios potenciales para su desarrollo; las alcaldías han asumido gradualmente sus roles en el desarrollo territorial, la conservación y el uso sostenible del suelo en las áreas.

La ejecución de recursos financieros, asignados y ejecutados en los planes operativos municipales en actividades en áreas protegidas, ha alcanzado dimensiones considerables en los últimos años.

Tabla 4: Evaluación de Atribuciones

a) Proponer normas y políticas para la gestión integral de las áreas protegidas que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.	Logrado, en permanente desarrollo
b) Planificar, administrar y fiscalizar el manejo integral de las áreas protegidas de carácter nacional que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.	Logrado parcialmente por limitaciones financieras y falta de coordinación institucional, sujeto a cambios de política económica y ambiental.
c) Garantizar la conservación de la biodiversidad en las áreas protegidas y	Logrado parcialmente, se tiene varias amenazas, como el avasallamiento de tierras, explotaciones no permitidas, falta de financiamiento, débil

valores de interés científico, estético, histórico, económico y social.	relacionamiento con Universidades y organizaciones formales de investigación científica. Cambios en la prioridad nacional de política económica.
d) Autorizar la participación en la administración de áreas protegidas, con preferencia, en favor de las comunidades tradicionales y pueblos indígenas establecidas en el área, pudiendo ampliarse a entidades públicas y privadas sin fines de lucro.	Logrado parcialmente, con la participación de Comités de Gestión, donde intervienen actores sociales y políticos y otras organizaciones vinculadas.
e) Autorizar el uso en las áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad, investigación científica, bioprospección y turismo, mediante concesiones, autorizaciones y otros mecanismos a ser establecidos en la reglamentación expresa.	Trabajo permanente que se lo realiza en coordinación con otros sectores, de acuerdo a reglamentación expresa y normativa vigente.
f) Promocionar la protección y conservación de los recursos naturales, la investigación científica, recreativa, educativa y de turismo ecológico, en el ámbito de las áreas protegidas.	Logrado parcialmente, en función a los convenios y acuerdos de cooperación nacional e internacional, que permitan realizar trabajos de investigación con aval científico reconocido.
g) Promover la difusión y educación ambiental sobre los alcances, finalidad e importancia de las áreas protegidas.	Logrado parcialmente, tarea realizada a través de Organizaciones No gubernamentales, fundaciones y Comunidad Internacional, con la participación de actores sociales habitantes e interesados en temas de protección ambiental.
h) Diseñar el plan maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas en el marco de la Estrategia Nacional de Conservación.	Logrado, mismo que debe ser actualizado en una visión de largo plazo y con la participación y coordinación entre todas las instituciones y organizaciones pertinentes
i) Efectivizar la coordinación y promoción de áreas protegidas departamentales y municipales, así como las zonas de	Logrado parcialmente, dado las coyunturas políticas y las oportunidades de los actores locales y regionales.

amortiguación externas y corredores ecológicos.	
j) Establecer mecanismo de coordinación intersectorial para el tratamiento de la gestión integral de las áreas protegidas.	Trabajo en evolución permanente, con altibajos dada la capacidad técnica de los funcionarios y técnicos que coordinan estas labores, los cambios de personal afectan una fluida coordinación con las organizaciones e instituciones sectoriales.
k) Establecer procesos participativos para garantizar una gestión con el objeto de lograr los objetivos de conservación y uso sostenible de la biodiversidad en las áreas protegidas.	Logrado parcialmente, se ha creado una conciencia colectiva de interés mutuo, donde el propósito de crecimiento sostenible, es cada día más relevante.
l) Ejercer las demás atribuciones que permitan el cumplimiento eficiente de su misión institucional.	Se trabaja en varios contextos que apoyen en la mejor medida el cumplimiento de los objetivos institucionales.

FUENTE: SERNAP

3.3.1 Evaluación de Resultados

Con el propósito de la evaluación del cumplimiento del PEI. 2016-2020, se plantea realizar una evaluación que consiste en medir el cumplimiento de objetivos y metas programadas en los POAS, a través de la identificación de los resultados alcanzados en estos cinco años de implementación.

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

A continuación, se presenta el nivel estimado de cumplimiento de los resultados para cada acción estratégica del PEI 2016 - 2020.

Tabla 5: Resultados alcanzados PEI 2015-2020 Objetivos 1 al 4

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA EL 2020
Coadyuvar la consolidación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, para un desarrollo progresivo de los mecanismos de protección y gestión de las funciones ambientales, para lograr el desarrollo económico sustentable	Reducir la presión de deforestación o cobertura vegetal por cambio del uso del suelo, tanto en el interior de las AP, como en las áreas circundantes.	BAJO	Elaboración de un protocolo con una metodología para el "Monitoreo binacional de los ecosistemas en áreas naturales protegidas del Perú y Bolivia, cobertura conservada y perdida forestal".
	Regulación y control de las actividades, obras y proyectos de infraestructura en las AP, como hidrocarburos y minería	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la guía Ambiental para la planeación y desarrollo de proyectos hidrocarburíferos en Áreas Protegidas, Aprobada con RA 015/2018. • Elaboración de un protocolo general para conducir actividades de seguimiento y control ambiental en operaciones de exploración sísmica y perforación exploratoria en Áreas Protegidas. • Coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, Ministerio de Hidrocarburos y Energías, para la elaboración del protocolo para atención de contingencias-sector hidrocarburos
	Fortalecer el rol de coordinador del SNAP, o al menos mantener un registro actualizado de las AP existentes en los diferentes niveles administrativos del país.	BAJO	Sin avance
	Control de tráfico de especies y realizar un inventario del mismo, así como realizar una gestión de conservación del patrimonio cultural.	BAJO	Sin avance, se cuenta con información y documentación dispersa sobre el patrimonio natural y cultural de las áreas protegidas y una estrategia preliminar de posicionamiento.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA EL 2020
	Impulsar mecanismos de adaptación a los efectos del cambio climático y gestión de riesgos	BAJO	Sin avance, la Oficina Central del SERNAP cuenta con capacidad limitada de atención de impactos de cambio climático, gestión de riesgos y contingencias para apoyar las 22 AP de carácter nacional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA 2020
Establecer directrices para gestionar la implementación de iniciativas productivas en las Áreas Protegidas.	Incrementar la participación del SERNAP en los procesos de planificación del Desarrollo Municipal y otras instancias de Gobierno, de manera que se pueda canalizar proyectos de uso y aprovechamiento de recurso naturales y turismo, adecuados a las realidades de las AP.	BAJO	No se coordina la planificación estratégica con los municipios, en temas ambientales y de AP.
	Definir e implementar acciones estratégicas orientadas a la gestión de los ecosistemas y armonización de actividades en función de las categorías de las AP.	MEDIO	<p>A nivel de Áreas Protegidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 AP cuentan con e implementan Planes de Acción Ambiental (PAA), • 10 AP no cuentan con estos planes. • 17 AP cuentan con e implementan Planes de Monitoreo Integral (PMI), • 5 AP no cuentan con estos planes. • 9 AP cuentan con e implementan Planes de Protección (PP), 13 AP no cuentan con estos planes. • El PN ANMI Madidi, ANMIN Apolobamba y la RB TCO Pílon Lajas, cuentan e implementan sus Programas de Monitoreo Integral (PMI) y sus Planes de Acción Ambientales (PAA) elaborados en el marco de las guías y aprobados con RA. <p>A Nivel de la Oficina Central</p>

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA 2020
			<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con una Base de Datos única e integral de monitoreo ambiental desarrollada e implementada. No se cuenta con una Estrategia de Conservación del Patrimonio Natural y Cultural desarrollada e implementada.
	Desarrollar actividades productivas de aprovechamiento de los Recursos Naturales, en actividades turísticas etc. dinamizando la economía de los habitantes de las AP, en el marco de la economía plural.	BAJO	<p>A nivel de Áreas Protegidas;</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 proyectos ejecutados en diferente AP Organizaciones productivas reconocidas legalmente en las 22 AP. <p>A Nivel de la Oficina Central del SERNAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> No se cuentan con estrategias regionalizadas de desarrollo económico social sostenible desarrolladas e implementadas, aunque se han identificado como una necesidad. No se cuentan con Mecanismos para el desarrollo económico social sostenible identificados e implementados para áreas protegidas regionalizado
	Acciones estratégicas de desarrollo que fortalezcan las capacidades y estructuras organizaciones para las organizaciones locales puedan lograr sustentabilidad de iniciativas de desarrollo que emprendan adicionalmente	BAJO	El SERNAP no ha desarrollado estrategias de fortalecimiento dirigida a organizaciones sociales, que les permita iniciativas de sustentables

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA 2020
Coordinar y coadyuvar en la elaboración de normativa adecuada y específica para el fortalecimiento institucional de las Áreas Protegidas.	Construcción participativa y concertada de instrumentos de gestión (Normas adecuadas) que permitan el uso de tecnologías adecuadas y limpias de última generación para minimizar el impacto negativo de actividades Hidrocarburíferas y otras dentro las AP.	MEDIO	Elaboración de la guía Ambiental para la planeación y desarrollo de proyectos hidrocarburíferos en Áreas Protegidas, Aprobada con RA 015/2018.
	Elaboración conjunta de la normativa adecuada para realizar de manera consensuada las actividades de exploración y explotación, para que los actores puedan asumir con mayor responsabilidad.	MEDIO	Se participó en la elaboración del DS 2366.
	Fortalecer las capacidades y manejo normativo del SERNAP para promover una gestión sustentable de los ecosistemas, con participación de las Ent. Territoriales Autónomas	BAJO	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA 2020
Realizar control, monitoreo y fiscalización de las actividades de aprovechamiento y manejo de recursos naturales en Áreas Protegidas con tecnologías limpias.	<p>Mejorar la capacidad de gestión del SERNAP en los ámbitos de;</p> <p>Gobernabilidad;</p> <p>Manejo de Recursos;</p> <p>Mejora de Infraestructura;</p> <p>Acceso a Tecnologías;</p> <p>Estabilidad del Personal;</p> <p>Comunicación estratégica;</p>	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> Se ha implementado la parte que le corresponde al SERNAP del Programa para la gestión Ambiental del SNAP con la U.E, reportando periódicamente los indicadores IGAP = Índice de Gobernabilidad de Áreas Protegidas (IGAP nacional,) La Dirección de Monitoreo para el seguimiento y evaluación de las actividades hidrocarburíferas en AP priorizadas se ha elaborado el IDASH = Índice de Desempeño Ambiental de las AOPs Hidrocarburíferas. Los resultados de su implementación indican que el 40% de las AP priorizadas realizan el monitoreo La Dirección Administrativa y de Planificación, realizan el

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES	ACCIONES	AVANCE CUALITATIVO	RESULTADOS ALCANZADO HASTA 2020
			cálculo del índice de ejecución financiera (IEF)
	Realizar un proceso intenso de empoderamiento con la visión y misión institucional y de dominio de los instrumentos de gestión y capacitación en tecnologías limpias y aprovechamiento para el adecuado control, monitoreo y fiscalización..	BAJO	No se realiza procesos de inducción ni de capacitación de tecnologías limpias, tampoco se ha logrado capacitaciones de control, monitoreo y fiscalización. Por otro lado la rotación permanente de personal a debilitado la tecnificación y de los recursos humanos.

FUNTE: SERNAP

3.4 ESTADO DE LA SITUACIONAL ACTUAL (Estructura, Procesos, Recursos Humanos, Económicos, Financieros y Físicos)

Para estimar la situación Institucional del SERNAP en el periodo 2016-2020, se utilizó la metodología de la "Evaluación de Capacidades Organizacionales" (Snow J., 2009), basado en siete ámbitos:

- **Gobernanza.-** Se refiere a la eficacia, calidad y buena orientación que una institución tiene, a través de las funciones del directorio y niveles gerenciales. Considera la misión y objetivos institucionales, constitución, estatus legal y liderazgo.
- **Gestión.-** Se refiere a la forma de conducción de la institución a través de: la planificación, desarrollo de programas y proyectos, procedimientos administrativos, estructura organizacional, manejo de la información, informes institucionales.
- **Recursos humanos, infraestructura y equipamiento.-** Se refiere al desarrollo de los recursos humanos en la institución, roles del equipo, organización del trabajo, control del personal, salarios y beneficios. Se incluye la infraestructura y equipamiento disponibles para el desempeño de las funciones.
- **Servicios.-** Se refiere a la experiencia que pueda tener la institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos. Considera la participación y compromiso con los actores y el seguimiento a las acciones a través de sistemas de monitoreo y evaluación.

- **Recursos Financieros.-** Se refiere a la administración de recursos financieros que tiene la institución, para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos. Considera la contabilidad, el manejo presupuestario, Informes financieros y control de activos.
- **Sostenibilidad.** - Se refiere a la sostenibilidad organizacional, financiera y a la sostenibilidad del proyecto en relación a los actores.
- **Relaciones Externas.** - Hace referencia a la colaboración de la institución, la relación con organizaciones públicas, locales, con los medios de comunicación y ONG.

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

Tabla 6: Valoración de Resultados

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

FUENTE : PEI 2015-2020

3.4.1 Capacidad Institucional

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

Tabla 7: Resultados del análisis por ámbito de capacidades organizacional

GOBERNANZA			
Criterio	2016	2020	Avance/Retroceso
Misión y Objetivos	4	3	↓
Actores Involucrados	3	2	↓
Liderazgo y Cultura Organizacional	3	2	↓
GESTION			

Criterio	2016	2020	Avance/Retroceso
Estructura de la institución	2	1	↓
Planificación técnica y operativa	4	3	↓
Procesos administrativos	2	2	=
Sistemas de información	1	2	↓
Informes de Programas/Proyectos	2	2	=
RECURSOS HUMANOS			
Criterio	2016	2020	Avance/Retroceso
Desarrollo de RRHH	2	2	=
Gestión de RRHH	2	2	=
Infraestructura y Equipamiento	3	3	=
SERVICIOS			
Criterio	2016	2020	Avance/Retroceso
Capacidad Técnica Especializada	4	3	↓
Compromiso con los actores	3	3	=
Sistema de control y seguimiento técnico	2	2	=
RECURSOS FINANCIEROS			
Criterio	2016	2020	Avance/Retroceso
Contabilidad	3	3	=
Información financiera	3	3	=
Control Financiero/inventario	3	3	=
Presupuesto	4	3	↓
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA			
Criterio	2016	2020	Avance/Retroceso
Sostenibilidad de programas/proyectos	3	2	↓

Sostenibilidad organizacional	2	1	↓
Sostenibilidad financiera	2	1	↓

FUENTE: PEI 2015-2020

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

3.4.1.1 Gobernanza

Tres aspectos fueron evaluados:

- Misión y Objetivos
- Relación con actores
- Liderazgo y cultura organizacional

3.4.1.2 Misión y Objetivos del SERNAP

La misión Institucional del SERNAP es la de coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), y su gestión integral y participativa a efectos de conservar la diversidad biológica y cultural del país. Al respecto se puede decir el país ha avanzado manera concurrente con las dinámicas de participación local en la gestión, las experiencias iniciales de manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos de la biodiversidad en las áreas protegidas nacionales y su entorno han sido y son parte esencial en la evolución de conceptos y políticas del SNAP, con elevada participación de los pueblos, sus organizaciones y otros actores locales. Esto se refleja en procesos actuales que vienen contribuyendo en la definición de modelos de desarrollo sostenible, donde la conservación, el bienestar de la población y la identidad cultural se sustentan en la dinámica de las comunidades organizadas y articuladas con los actores locales y nacionales.

A raíz de las transformaciones políticas y sociales impulsadas por el Gobierno Nacional desde principios del 2006, estos procesos han encontrado un respaldo político para proyectarse como modelos de gestión participativa más amplia todavía, basados en el concepto de gestión compartida, en los que los principales actores locales asumen mayores niveles de responsabilidad.

El uso de la tierra y los recursos naturales y su manejo sostenible en las áreas protegidas constituyen una alternativa viable que debe ser desarrollada en forma adaptativa, sistemática, responsable y participativa. De esta manera, los pueblos indígenas y comunidades que viven en las áreas y su entorno se apropiarán de su gestión, como lo han demostrado en el pasado; también serán la mejor garantía para la defensa y el desarrollo sostenible del SNAP en el futuro.

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

3.4.1.3 Relación con Actores Sociales y Políticos

El SERNAP tuvo y tiene distintos niveles de relacionamiento con los diferentes beneficiarios, patrocinadores, Gobiernos Departamentales y Municipales, también mantiene buen nivel de relacionamiento con las comunidades locales vinculadas a las áreas protegidas. Su participación y representación en el accionar institucional se realiza a través de los comités de gestión u otros mecanismos de participación social, sin embargo, algunos de estos comités han sobrepasado en las competencias de las instancias de participación y sus reglamentos, así como los mandatos de la institución.

Por otro lado, el relacionamiento del SERNAP con actores públicos (ministerios, gobiernos departamentales, y municipales) y privados (instituciones, universidades, ONG, etc.) se ha reducido sustancialmente. Existe escaso relacionamiento con Instituciones que podrían brindar apoyo técnico y financiero a las funciones de la institución

3.4.1.4 Liderazgo y Cultura Organizacional

Si bien el liderazgo institucional se percibe con una mejora respecto a la situación de base del último PEI. Éste se ha visto afectado por los cambios constantes de la Dirección Ejecutiva y los Directores del nivel ejecutivo/operativo de la institución, lo que incide desfavorablemente en los procesos de gestión, en la motivación del personal y en el cambio de políticas internas. Se percibe una debilidad institucional frente al propio sector de medio ambiente y conservación de la biodiversidad. El equipo SERNAP identifica pocas

oportunidades de participar en la formulación de políticas y normas de medio ambiente y áreas protegidas, que se formulan desde otras entidades estatales.

El nivel técnico percibe que todavía falta implementar espacios para generar ideas y propuestas de mejora. No son frecuentes las reuniones internas en cada dirección donde se les transmita las decisiones institucionales y se coordine acciones. Se observó una disociación entre las áreas técnicas y las áreas administrativas y legales. En el nivel técnico, fue clara la demanda de liderazgo y coordinación dentro de cada dirección y entre direcciones. No existen procesos/instancias de coordinación/planificación formal donde todo el personal del SERNAP participe.

3.4.1.5 Gestión

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

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

3.4.1.6 Estructura de la Institución

Los D.S. 25158 y D.S. 24781, establecen la estructura básica de organización del SERNAP. Actualmente, no todos los puestos de la estructura de la organización funcionan como por ejemplo la inexistencia de Jefaturas de Unidades en las Direcciones. Asimismo, esta estructura ha sufrido modificaciones no formales de acuerdo a las necesidades del contexto coyuntural en los niveles intermedios por bajo de las Direcciones.

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

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

instancias de mandos medios y que la administración de las áreas protegidas pudiera descentralizarse en regiones.

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

En términos operativos, la estructura administrativa del SERNAP aún es centralizada, elemento que genera acumulación de carga de trabajo y demorada en la provisión de bienes y servicios necesarios para la gestión de control, monitoreo y administración de las Unidades Funcionales.

Para cubrir los cargos definidos en el organigrama, en general, el personal es contratado a partir de términos de referencia elaborados acorde a las necesidades mediatas de la institución, aunque hay una tendencia a habilitar mayores puestos administrativos que técnicos. Los cargos del personal que se crean a partir de proyectos o como apoyo de la cooperación no están integrados a la estructura organizacional. Existe una nueva propuesta de MOF (Manual de Operaciones y Funciones) elaborado en 2017 y que requiere ajuste a los requerimientos actuales del SERNAP.

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

Por otro lado, el TGN ha ido reduciendo sus asignaciones presupuestarias para cubrir al personal de planta que se requiere, para poder garantizar las actividades y atribuciones emanadas de normas vigentes.

Gráfica 2: Organigrama SERNAP



3.4.1.7 Planificación Técnica y Operativa

En el ámbito de las áreas protegidas, el Plan de Manejo Integral de Áreas Protegidas es el instrumento rector, 17 de las 22 áreas nacionales cuentan con plan de manejo y aún tres de los 17 planes requieren aprobación con resolución ministerial. Las áreas protegidas que aún no tienen su plan actualizado o concluido son PN Carrasco, PN ANMI Aguaragüe, RB Cordillera de Sama, RB Estación Biológica del Beni y el PN Cotapata. Se identifica una mejora en la planificación técnica y operativa en los últimos años.

Tabla 8: Estado Situacional de los Planes de Manejo

Nombre del Área Protegida	PM no existe, desactualizado o inconcluso	PM en proceso de actualización, Elaboración Programada	PM en proceso de aprobación con resolución	PM vigente y aprobado	Comité de Gestión
PN SAJAMA	-	-	-	2015 - 2024 R. A.164/2014 R.M. 541/2017	Sí, se reúne cada mes
PN TUNARI	-	-	-	2017 - 2026 R. A. 63/2016	No tiene Comité de Gestión, las organizaciones sociales son complejas. La FSUTCC creó una directiva del PNT
PN y TI ISIBORO SÉCURE	2011-2016	En búsqueda de financiamiento	-	-	No tiene Comité de Gestión
PN NOEL KEMPF MERCADO	-	-	-	2017 - 2026 R. A. 111/2016	Si, desde 1995. Se reúne 3 a 4 veces al año.
PN TORO TORO	-	-	-	2013 - 2022 R. A. 236/2012 R.A.V. 19/2014	Si, Se reúne 4 veces al año.
PN CARRASCO	-	En búsqueda de financiamiento	-	-	No tiene Comité de Gestión
RNFA EDUARDO AVAROA	-	-	-	2011 - 2020 R. A. 53/2010	Sí, se reúnen poco.

Nombre del Área Protegida	PM no existe, desactualizado o inconcluso	PM en proceso de actualización, Elaboración Programada	PM en proceso de aprobación con resolución	PM vigente y aprobado	Comité de Gestión
				R.M. 139/2012	
RNVSA MANURIPI	-	-	-	2012 - 2021 R. A. 111/2012 R.M. 10/2013	Si, se reúne periódicamente.
RNFF TARIQUIA	-	-	-	2015 - 2024 R. A. 159/2014	Si, se reúne trimestralmente.
RB CORDILLERA DE SAMA	-	En proceso de actualización	-	-	Si, se reúne cada vez que es necesario.
AMNI APOLOBAMBA	-	-	-	2017 - 2026 R. A. 14/2017	Si, cuenta con estatutos y reglamentos. Se reúnen cada 90 días.
RB EBB		En proceso de actualización	-	-	Si, cuenta con estatutos. Se reúnen 2 a 3 veces al año.
RB TCO PILÓN LAJAS	-	En proceso de actualización	-	-	Tiene pero no funciona. Se coordina con el Consejo Regional Tsimane Mosetén.

Nombre del Área Protegida	PM no existe, desactualizado o inconcluso	PM en proceso de actualización, Elaboración Programada	PM en proceso de aprobación con resolución	PM vigente y aprobado	Comité de Gestión
ANMI EL PALMAR	-	-	-	2014 - 2023 R. A. 226/2013 R.A.V. 28/2014	No tiene Comité de Gestión, cuenta con un Concejo de Gestión Compartida que se reúne 3 veces al año.
ANMI SAN MATÍAS	-	En proceso de actualización	-	-	Sí, pero no funciona plenamente.
PN ANMI AMBORÓ	-	-	-	2014 - 2023 R. A. 221/2013 R.A.V. 29/2014	Si tiene Comité de Gestión.
PN ANMI COTAPATA	-	En proceso de actualización	-	-	Si tiene Comité de Gestión.
PN ANMI MADIDI	-	-	-	2015 - 2024 R. A. 167/2014	Si, está en funcionamiento.
PN ANMI KAA-IYA	-	-	-	2013 - 2022 R. A. 196/2012 R.A.V.. 15/2015	Sí, funciona ocasionalmente 4 veces al año.
PN ANMI OTUQUIS	-	-	-	2013 - 2022 R. A. 197/2012	Sí, se reúnen 3 a 4 veces al año.

Nombre del Área Protegida	PM no existe, desactualizado o inconcluso	PM en proceso de actualización, Elaboración Programada	PM en proceso de aprobación con resolución	PM vigente y aprobado	Comité de Gestión
				R.A.V. 28/2016	
PN ANMI SERRANÍA DEL AGUARAGÜE	-	En proceso de actualización	-	-	No tiene Comité de Gestión.
PN ANMI SERRANÍA DEL IÑAO	-	-	-	2012 – 2021 R. A. 225/2011 R.M. 179/2012	Si tiene Comité de Gestión.

Fuente: SERNAP

Hasta la gestión 2020, el SERNAP contaba con un conjunto de 23 documentos de planes y estrategias vigentes en su legalidad, pero no aplicados en gran parte en la práctica, muchos de las cuales no son de conocimiento generalizado de los funcionarios de la institución y no necesariamente son utilizadas para los procesos de planificación operativa. Estos documentos se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 9: Documentos Estratégicos del SERNAP por Área Temática

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	
1	Plan Maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia 2012-2022 (SERNAP, 2012)
2	Marco conceptual y línea de base sobre el estado de la Gestión Institucional de las Áreas Protegidas (SERNAP, 2012)
3	Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) (SERNAP, 2012)
4	Plan Estratégico Institucional del SERNAP 2016-2020
5	Nuestra Agenda para el Cambio (SERNAP, 2008)
6	Agenda Estratégica de Gestión para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP, 2005)
CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y CULTURAL	

7	Estrategia Nacional de Protección Integral del SNAP de Bolivia o Manual de Protección (MMAYA-SERNAP, 2012)
8	Guía Metodológica para el análisis de amenazas y vulnerabilidad de las Áreas Protegidas de Bolivia (SERNAP, 2012).
9	Línea Base de Especies Amenazadas en Áreas Protegidas (SERNAP, 2012)
10	Línea base actualizada del estado de conservación de las Áreas Protegidas a nivel nacional de Bolivia (SERNAP, 2012).
11	Plan de Implementación para el monitoreo del Estado de Conservación en Áreas Protegidas con Gestión (SERNAP, 2012).
12	Plan de Priorización para el Incremento de la Representatividad de las Ecoregiones en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP, 2012).
DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE	
13	Estrategia para el Desarrollo del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (MMAYA –VMA - SERNAP, 2011).
14	Estrategia para el desarrollo del turismo en la región del PN ANMI Madidi y RB TCO Pílon Lajas (MMAYA – VMA – SERNAP, 2012)
15	Plan Estratégico para el desarrollo del turismo en la ANMIN Apolobamba (MMAYA – VMA – SERNAP, 2012).
16	Plan Estratégico para el desarrollo del turismo en el PN Sajama (MMAYA – VMA – SERNAP, 2012)
PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA GESTIÓN DE ÁREAS PROTEGIDAS	
17	Estrategia de Desarrollo de Capacidades para la Implementación de la Gestión Compartida (SERNAP, sin año?).
18	Áreas Protegidas Subnacionales en Bolivia, Situación Actual 2012 (MMAYA – VMA – DGBAP - SERNAP, 2012).
19	Guía Metodológica para la Elaboración del Estatuto Interno del Comité de Gestión (SERNAP, sin año).
FORTEALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN	
20	Estructuración de un Sistema de Gestión Operativa y Financiera (SG) (MMAYA - SERNAP, 2012)
21	Guía para la elaboración y actualización de Planes de Manejo de Áreas Protegidas (MMAYA – VMA - SERNAP, 2012).
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	

22	Plan Estratégico Financiero del SNAP 2021 – 2030
COMUNICACIÓN	
23	Plan Estratégico de Comunicación 2012 – 2017 (SERNAP, 2012).

Fuente: SERNAP

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

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

El limitado presupuesto de la institución hace que el POA se centre en gastos corrientes básicos y no así en inversión (equipos, proyectos, infraestructura, etc.), por otro lado, la articulación y operación del PEI con relación a los POAS, no necesariamente se realiza, dada la difusa asignación de fondos a todo lo planificado.

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

3.4.2 Procesos Administrativos

De acuerdo al decreto de creación, todos los procesos administrativos deben ser aplicado en el marco de la Ley 1178 y sus sistemas de control y administración.

Se identifica que existen varios instrumentos que orientan los procesos administrativos institucionales, sin embargo, éstos aún son lentos y burocráticos. Los reglamentos específicos de control relacionados con la Ley 1178 que se utilizan son principalmente los del MMAYA, no son específicos para el SERNAP como establece preferentemente la norma, pues la organización formal del ministerio difiere con la del SERNAP y no se ajusta al tipo de trabajo técnico y de campo que realiza el SERNAP.

La mayoría del personal de la Unidad Central y los directores de las AP han coincidido en la necesidad de desconcentración de actividades para agilizar procesos. El año 2017, se actualizó el Manual de Organización y Funciones (MOF) del Servicio Nacional de Áreas Protegidas, con un enfoque dirigido a establecer grados de desconcentración de la unidad central a las direcciones de las áreas protegidas. Los procedimientos administrativos del personal se aplican solo para el personal del TGN. Los consultores se rigen por sus términos de referencia (TDR).

3.4.2.1 Sistemas de Información

Las principales herramientas de manejo de información corresponden a mecanismos de comunicación interna y de gestión administrativa. La página web institucional es la herramienta de comunicación externa del SERNAP.

No existen sistemas adecuados de manejo de la información, ni una base de datos sobre la información institucional. Existe un área de almacenamiento de archivo de documentación ubicado en instalaciones fuera de las oficinas de la Unidad Central, que difiere con un archivo institucional, ordenado, sistematizado, cronológicamente ordenado y en un espacio bien cuidado para favorecer la preservación de la documentación y que esté a cargo de personal idóneo. Los funcionarios más antiguos son los que tienen parcialmente información que es compartida entre el personal. Cada dirección y unidad es la responsable de manejar su propia información tanto en la Unidad Central, como en las Áreas Protegidas. La Dirección de Monitoreo Ambiental es la que genera y almacena más información, concentra importante información ambiental de las áreas protegidas, pero no está sistematizada.

Los sistemas de información son generados de manera informal, contando con bases de datos locales o personales. Existe una base de datos geográfica con tablas y metadatos. La información histórica no está ordenada cronológicamente o en algunos casos, se ha perdido.

Se cuenta con gran cantidad de información de las revisiones de los IRAP (Instrumentos de Regulación de Alcance Particular), sin embargo, esta información no está sistematizada, cada técnico maneja lo que le fue asignado trabajar.

Se tiene un sistema de comunicación interna (chat institucional) como es el Big Ant, que difunde y solicita información al personal. El Sistema de Correspondencia (CODICE) que funciona en Unidad Central y en las Áreas Protegidas. El Sistema de Correo Institucional que funciona en Unidad Central y en las Áreas Protegidas. Se tiene en funcionamiento el Servidor de Dominio (sernap) en la unidad Central. Se tiene el sistema de la Nube Institucional (NEXTCLOUD) que funciona en Unidad Central y en las Áreas Protegidas. Se puso en funcionamiento el sistema NSIAF Módulo de Almacenes de materiales de escritorio a cargo del responsable de almacenes. Se viene implementando el servidor de archivos para resguardar la información de la Unidad Central. Existe una fuerte necesidad de mejorar los sistemas de comunicación, protección a ataques externos y tecnología para fortalecer la comunicación interna en la Unidad central y con las AP.

Tabla 10: Sistemas de Manejo e Intercambio de Información Disponibles en el SERNAP

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/ Limitaciones	Actividades planificadas 2021-2025
PAGINA WEB www.sernap.gob.bo	Permite publicar la información que genera el SERNAP.	3	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Para usuarios externos, es una forma rápida y confiable de acceder información que genera el SERNAP y de conocer las actividades que realiza.	No se cuenta con el suficiente espacio, esta implementado en un equipo de computación y no en un servidor.	Realizar copia de seguridad de la página web y de la base de datos.
Big Ant Chat Institucional	Este chat permite la fácil comunicación entre el personal del SERNAP de la Unidad Central.	155	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Importante para la comunicación interna, una forma fácil de compartir información.	Requiere Licencia. Solo funciona de manera interna en la Unidad Central del SERNAP.	Implementar a nivel nacional y mundial.
CODICE	Sistema de correspondencia para	119	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Permite realizar un seguimiento más detallado de toda la	Se requiere de un buen servidor para poder soportar la magnitud de	Centralizar toda la información

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/ Limitaciones	Actividades planificadas 2021-2025
	efectuar un mejor seguimiento de toda la información que se maneja en el SERNAP.				<p>información gestionada en el SERNAP.</p> <p>Todo el personal tiene acceso al sistema, así mediante hojas de ruta pueden crear notas, informes, etc.</p> <p>Está desarrollado en software libre y el acceso es a nivel mundial, con el requisito de tener acceso a internet.</p>	<p>los usuarios a ser registrador a futuro.</p> <p>Está funcionando en la Unidad Central del SERNAP y a nivel mundial.</p>	en un solo punto.
CORREO INSTITUCIONAL	Permite intercambiar información con otras instituciones a nivel nacional	161	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	<p>Intercambio de información a nivel nacional e internacional.</p> <p>Es software libre y no requiere de licencia.</p>	Se requiere un buen Servidor y espacio para el buen funcionamiento, actualmente esta funcionando en una maquina virtual con espacio reducido para	Gestionar un Servidor

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/ Limitaciones	Actividades planificadas 2021-2025
	o internacional.					poder utilizar de manera eficiente.	
Servidor de Dominio (sernap)	Directorio Activo, con el cual se gestiona las cuentas de todos los funcionarios de la institución.	70	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Tener control de las cuentas de usuario de los funcionarios y vincular la cuenta con el correo institucional.		
Nube institucional http://nextcloud.sernap.gob.bo	Ofrecer un espacio en la nube institucional para poder almacenar información de importancia y compartir la misma	22	SALA DE SERVIDORES	BAJA	Tener un espacio en la nube para poder almacenar información de importancia y consultar el cualquier parte del mundo.	No se cuenta con un UTM que permita gestionar el sistema y manejable desde la web	Gestionar mayor espacio. Servidor de archivos.

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/ Limitaciones	Actividades planificadas 2021-2025
NSIAF sistema de información de activos fijos y almacenes módulo de almacenes	Control de las entradas y salidas de los insumos de la unidad de Almacenes	3	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Tener el control de los insumos de la unidad de Almacenes.	No se cuenta con un UTM que permita gestionar el sistema y manejable desde la web	Gestionar un UTM
NSIAF sistema de información de activos fijos y almacenes módulo Activos Fijos	Control de los bienes de la Unidad Central del SERNAP y de las Áreas Protegidas.	3	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Tener el control de los bienes de la Unidad Central del SERNAP y de las Áreas Protegidas.	No se cuenta con un UTM que permita gestionar el sistema y manejable desde la web	Gestionar un UTM
Servidor de Archivos	Tener la información a la mano de los funcionarios	40	SALA DE SERVIDORES	BAJA			

Sistema	Descripción y Servicio que ofrece	N° de Usuarios	Ubicación	Calidad del sistema Alta, Media, Baja	Ventajas	Desventajas/ Limitaciones	Actividades planificadas 2021-2025
Sistema de control de asistencia servidor Biométrico.	Permite sacar reportes de asistencia, faltas, atrasos, registrar nuevo personal, dar de baja, actualización de datos del personal del SERNAP.	232	SALA DE SERVIDORES	MEDIA	Es una herramienta indispensable para realizar un control de la asistencia del personal del SERNAP.	El sistema de la base de datos por la falta de concesión entre el dispositivo del biométrico y el servidor del biométrico por los cortes de energía se desconfigura constantemente.	Gestionar la implementación del sistema de recursos humanos de la AGETIC
V-SIAF	Sistema de información de activos fijos	-	OFICINA DE ACTIVOS FIJOS	MEDIA	Necesario para la presentación de reportes a Contraloría. Facilita el registro de los activos del SERNAP, se puede trabajar en red.		Centralizar el sistema en la sala de servidores

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Unidad de Sistemas-SERNAP, 2022.

3.4.2.2 Informes de Programas y/o Proyectos

Se elaboran informes periódicos de avance e informes anuales al Ministerio de Medio Ambiente y Agua y se sigue un formato estándar solicitado por el ministerio. Anualmente se elabora una memoria institucional y se publica en la rendición de cuentas públicas anuales. La dirección de planificación elabora informes anuales al director del SERNAP. Los informes al MMAYA son enviados de manera regular. Los informes de evaluación son preparados en respuesta a solicitud de financiadores o del ente rector, bajo lineamientos específicos solicitados, es por ello que diferentes informes de evaluación no pueden ser comparables.

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

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

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

3.4.3 Recursos Humanos e Infraestructura

Tres aspectos fueron evaluados respecto a este ámbito:

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

3.4.3.1 Desarrollo de Recursos Humanos

No se han identificado avances en temas de planificación de los recursos humanos, ni de capacitación del personal. Las capacitaciones cuando se presentan, son cubiertas por el mismo personal. Una debilidad identificada es que el personal nuevo no cuenta con procesos

de inducción a la institución, presentación del equipo, ni facilitación de información. Muchos funcionarios nuevos, principalmente del área administrativa desconocen el rol y los objetivos del SERNAP. La inducción del personal nuevo es clave, sobre todo por la alta rotación de funcionarios que se da en la institución.

Esta carencia de capacitación de los RRHH, se debe principalmente a la falta de recursos financieros, que se acentúa con la rotación de personal.

3.4.3.2 Gestión de Recursos Humanos

Existe un Manual de Operaciones y Funciones (MOF - 2017), que no está acorde a la estructura actual del SERNAP. Para el año 2016, el 20% del personal estaba cubierto por TGN y era de planta, al 2020 el 25% de los funcionarios se encuentran como personal de planta, el resto son eventuales o consultores de línea.

El personal en general se encuentra desmotivado y existe una alta rotación de personal.

En la gestión 2020, casi el 80% del equipo fue cambiado, esta situación genera inestabilidad institucional, promueve la discontinuidad de las actividades y genera pérdidas del personal ya capacitado o especializado en temas específicos. Tampoco existe un manejo de los recursos humanos de acuerdo a una política o estrategia institucional definida. se evidencia la mayor concentración de ítems en Unidad Central. Mientras que en AP, gran parte del personal está contratado bajo la modalidad de consultores eventuales o en línea.

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

Tabla 11: Recursos Humanos por Fuente de Financiamiento

Área	2019					2020				
	TGN	SISCO	Eventual	En Línea	Total	TGN	SISCO	Eventual	En Línea	Total
UC	130		4	51	185	28		4	59	91
Aguaragüe			6	6	12	4		6	17	27
Amboró			6	4	10	7		6	3	16
Apolobamba	2	0	29	3	32	4	0	28	5	37
Carrasco			12	3	15	4		12	2	18
Cotapata			5	5	10	5		4	6	15
EBB			6	3	9	4		7	2	13
El Palmar			6	2	8	5		6	2	13
Gran Chaco			18	3	21	5		19	4	28
Iñao			7	3	10	5		9	3	17
Madidi			21	8	29	8		19	13	40
Manuripi			7	5	12	4		7	8	19
Noel Kempff			23	4	27	5		21	6	32
Otuquis			9	2	11	7		9	1	17
Pilón Lajas			8	8	16	6		8	6	20
REA		27	16		43		30	16	0	46
Sajama			7	2	9	4		6	1	11
Sama			5	2	7	6		5	4	15
San Matías			10	5	15	6		10	5	21
Tariquía			12	5	17	4		12	4	20
TIPNIS			9	4	13	9		10	5	24
Toro Toro			3	4	7	4		4	5	13
Tunari			1	1	2	10			1	11
Total personal	130	27	228	136	521	144	30	228	162	564

Fuente: Recursos Humanos del SERNAP, 2020

3.4.4 Infraestructura y Equipamiento

El SERNAP cuenta con 24 instalaciones para el funcionamiento de sus oficinas, 8 de las cuales son propias, 9 alquiladas y el resto están bajo diferentes modalidades de uso. Cada Área Protegida cuenta con una oficina situada en ciudades principales o ciudades intermedias desde donde se realizan las operaciones. (Tabla Nro. 14). Existe una oficina de archivo central, que está situada en la ciudad de La Paz en otro inmueble. Tanto la infraestructura como el

equipamiento en Unidad Central y en la mayoría de las AP, tiene deficiencias especialmente para las actividades de protección, vigilancia y monitoreo. Uno de los aspectos que más preocupa es el estado de saneamiento y licencia ambiental de los espacios ocupados para campamentos y algunas oficinas propias.

Con relación al estado del Equipamiento de la Oficinas y Muebles del SERNAP, se puede decir que esta entre regular y malo, pues la obsolescencia tecnológica ha hecho que los equipos de computación sean lentos y limitados en su capacidad de procesamiento de aplicaciones de última generación, por otro lado en lo que respecta al estado de los muebles, muchos están en mal estado, dado el tiempo de uso y la calidad de los mismos, es necesario hacer una valoración real, para ver si se los da de baja, o en su defecto en función al costo beneficio, se los puede reparar.

Tabla 12: Detalle de Situación de Inmuebles que Ocupa el SERNAP

AREA PROTEGIDA	REQUERIMIENTO ALQUILER / PROPIO
Reserva Estación Biológica del Beni-EBB (San Borja)	PROPIO
PN ANMI APOLOBAMBA (La Paz)	ALQUILER
PN. ANMI COTAPATA (La Paz)	ALQUILER
Parque Nacional SAJAMA (Oruro)	COMODATO
RNFA Eduardo Avaroa (Uyuni)	ALQUILER
PN TOROTORO (Cochabamba)	COMODATO
Parque Nacional CARRASCO (Cochabamba)	COMODATO
PN TUNARI (Cochabamba)	COMODATO
RB-TCO PILON LAJAS (Rurrenabaque)	PROPIO
ANMI San Matías (Santa Cruz)	COMODATO
PN ANMI IÑAO (Monteagudo)	COMODATO
ANMI EL PALMAR (Sucre)	COMODATO
Reserva Biológica Cordillera de SAMA (Tarija)	COMPARTIDA CON RNFF TARIQUIA
Reserva Nacional de Flora y Fauna TARIQUIA (Tarija)	PROPIO
PN ANMI Aguara Güe (Yacuiba)	COMODATO

PN ANMI OTUQUIS (Puerto Suarez)	PROPIO
RNVSA MANURIPI (Cobija-Pando)	ALQUILER
PN ANMI MADIDI (San Buenaventura)	PROPIO
PN y Territorio Indígena Isiboro Sécore -TIPNIS (Trinidad – VillaTunari)	PROPIO – COMODATO
Parque Nacional NOEL KEMPF MERCADO (St.Cruz)	COMODATO COMPARTIDO
PN y ANMI KAAIYA GRAN CHACO (Santa Cruz)	ALQUILER
PN y ANMI AMBORO (Santa Cruz)	ALQUILER COMPARTIDO
ARCHIVO CENTRAL (La Paz)	ALQUILER
UNIDAD CENTRAL (La Paz)	ALQUILER

Fuente: Unidad de Activos Fijos, Unidad Central SERNAP, 2020

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

3.4.4.1 Activos Fijos

En la Tabla No 12. se detalla la cantidad de activos fijos disponibles en la Unidad Central del SERNAP.

Tabla 13: Detalle de Situación de Inmuebles que Ocupa el SERNAP

TIPO DE ACTIVO FIJO	CANTIDAD
ACCESS POINIT	6
AIRE ACONDICIONADO	1
CENTRAL TELEFONICA	1
COMPUTADORA	60
CREDENZA	6
DATA	3
DISCO DURO EXTERNO	1
ESCRITORIO	70
ESTABILIZADOR	2
ESTANTE	31
ESTUFA	5
FIREWALL	1
FOTOCOPIADORA	3
GABINETE	1
GAVETERO	26

GUILLOTINA	1
IMPRESORA	23
MELAMINA	1
MESA	16
MICROONDAS	1
MONITOR	53
MOUSE	56
MUEBLE	30
PARLANTES	44
PERCHERO	7
PERFORADORA	1
PIZARRA	11
PORTATIL	2
QUEMADOR CD/DVD	1
RADIO	1
ROUTER	4
SCANNER	6
SERVIDOR	4
SILLA	139
SILLON	4
SOPLADOR	2
SWITCH	8
TABLET	5
TABURETE	2
TECLADO	55
TELEFONO	31
TELEVISOR	1
UPS	2
VELADOR	1
VITRINA	6
TOTAL GENERAL	735

Fuente: Unidad de Activos Fijos, Unidad Central SERNAP

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

3.4.4.2 Vehículos

Para el año 2020, se han registrado un total de 521 vehículos distribuidos entre la Unidad Central y las 22 áreas protegidas. Estos vehículos incluyen camionetas, vagonetas, camiones, tractor, motos y cuadratracks, entre otros. El 30% de los vehículos estarían en estado bueno, mientras que un 33% en regular estado y 29% en mal estado, no se tiene reporte del 7%. Alrededor del 29% de los vehículos están sin documentos y muchos solamente disponen fotocopias de los documentos originales.

Las cinco áreas protegidas con mayor disponibilidad de vehículos en funcionamiento son Otuquis, San Matías, KAA IYA Gran Chaco, Manuripi y Eduardo Avaroa. Las áreas protegidas TIPNIS y Tariquía, mantienen la mayor cantidad de vehículos, cuyo estado de uso aún no fue reportado a la Unidad Central. Camionetas, cuadratracks y motocicletas representan la mayor de vehículos disponibles para la institución (Tabla 13). La falta de consenso entre Unidad Central y Áreas protegidas respecto al estado de vehículos, muestra la necesidad de que se realice un revalúo de los mismos y en lo posible dar de baja a los equipos o vehículos en desuso (chatarra). Uno de los problemas por los que atraviesan las AP, es que no siempre se cuenta con disponibilidad de recursos para mantenimiento y reparación de vehículos y equipos. La entrega de activos fijos a directores nuevos no se realiza de manera formal.

Tabla 14: Disponibilidad de parque automotor en el SERNAP-Gestión 2020

AREA PROTEGIDA	BUENO	MALO	REGULAR	TOTAL	SIN REPORTE DE ESTADO	TOTAL	SIN DOCUMENTOS
AGUARAGUE	6	2	8	16	0	16	2
AMBORO	7	5	9	21	11	32	9
APOLOBAMBA	3	2	14	19	9	28	
CARRASCO	11	8	15	34		34	13
EBB	5		6	11	4	15	4
GRAN CHACO	5	11	16	32		32	2
IÑAO	5		8	13		13	7
ISIBORO SECURE		7	21	28		28	8
MANURIPI	5		10	15	7	22	5
NOEL KEMPPF	5	9	5	19		19	7
OTUQUIS	9	28		37		37	2
PALMAR	10		2	12		12	
PILON LAJAS	11	14		25		25	1
REA	26	11		37		37	9

SAJAMA	6	2	2	10	2	12	6
SAMA	6	6	5	17		17	2
SAN MATIAS	11	6	15	32		32	4
TARIQUIA	5	5	7	17	5	22	4
TOROTORO	6	5	3	14		14	1
TUNARI	7	1	1	9		9	4
UCENTRAL	3	6	1	10		10	
COTAPATA	1	7	12	20		20	
MADIDI	4	18	13	35		35	9
TOTAL	157	153	173	483	38	521	99

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

Tabla 15: Cantidad por tipo de vehículo en el SERNAP

TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD
CAMION	3
CAMIONETA	108
CUADRATRACK	57
JEEP	8
MOTOCICLETA	282
MOTONIVELADORA	2
RETROEXCAVADORA	1
VAGONETA	20
VOLQUETA	1
BUS	1
SIN REPORT. ESTADO	38
TOTAL GENERAL	521

Fuente: Administración Unidad Central SERNAP, 2020

3.4.5 Servicios

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

- Capacidad Técnica Especializada
- Compromisos con los actores a través programas y proyectos
- Sistemas de control y seguimiento técnico ambiental

3.4.5.1 Capacidad Técnica Especializada

El SERNAP tiene una buena capacidad y especialidad técnica sectorial en temas gestión de Áreas Protegidas, Entre los resultados relevantes alcanzados en el ámbito servicios están:

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

3.4.5.2 Compromiso con Actores Sociales

Se han realizado diversos proyectos con recursos generados por el SISCO gracias a la actividad turística en las AP Eduardo Avaroa y Toro, cuyos ingresos de acuerdo a Reglamento, son destinados en parte a la generación de proyectos de interés de las comunidades, estos

se realizaron dentro del periodo del PEI 2016-2020, pero siguen vigentes algunos, dada la programación plurianual de los mismos. Entre los que se puede indicar:

- ✓ Construcción Museo Integral Kusana- Quetena Grande RNFA Eduardo Avaroa (2016-2018)
- ✓ Construcción Centro Artesanal y Puesto de Control, RNFA Eduardo Avaroa (2018-2020)
- ✓ Construcción de una batería de baños, Puesto de Control, Campamento Secundario, RNFA Eduardo Avaroa (2019-2020)
- ✓ Mejoramiento y Mantenimiento de Vías Turísticas y Atención de Emergencias, RNFA Eduardo Avaroa (2019)
- ✓ Construcción de Centro Turístico Integral AP Toro Toro (2019)
- ✓ Construcción de Sistema Alcantarillado Polque, RNFA SEA San Pedro de Lipez (2020-2021)

3.4.5.3 Sistema de Control y Seguimiento Técnico Ambiental

El monitoreo ambiental se realiza en el marco de los Programas de Monitoreo que ejecutan las áreas protegidas. Las variables que se monitorean están en función de las características de cada AP, siendo las más frecuentes: flora, fauna, caudales de agua, turismo, actividades antrópicas, focos de calor, deforestación entre otras variables. 16 Áreas Protegidas cuentan con Programas de Monitoreo: Apolobamba, Madidi, Pílon Lajas, REA, Iñaño, Torotoro, Cotapata, Sama, Tariquia, Kaa Iya, San Matías, Amboró, Manuripi y TIPNIS

El Sistema de Monitoreo integral aún está en etapa de mejora y consolidación. En el 2018, se inició un proceso de implementación del **Sistema de Monitoreo Integral**, con el apoyo de la Unión Europea, el cual alcanzó los siguientes resultados.

Tabla 16: Resultados Alcanzados por Actividades de Monitoreo en Áreas Protegidas

No	ACTIVIDADES REALIZADAS	RESULTADO LOGRADO
1	Seguimiento de los Programas de Monitoreo Integral.	Seguimiento a 7 Programas de Monitoreo (Madidi, Pílon, Apolobamba, Torotoro, Manuripi, Cotapata, REA).
2	Seguimiento a programas de monitoreo de Turismo.	Seguimiento a 4 Programas de monitoreo de Turismo en áreas protegidas (Cotapata, Sajama, Madidi y Pílon Lajas).

No	ACTIVIDADES REALIZADAS	RESULTADO LOGRADO
3	Implementación del Observatorio Digital de Áreas Protegidas.	Se ha implementado el Observatorio de Áreas Protegidas en 4 áreas protegidas de manera piloto (Madidi, Pilon Lajas, Cotapata y Apolobamba). También se ha implementado de manera piloto el BOPA en la Dirección de Monitoreo Ambiental.
4	Generación y actualización de la base de datos ambiental.	Se ha actualizado la información sobre la biodiversidad de las áreas protegidas, misma que está siendo incorporado al Observatorio Digital de Áreas Protegidas.
5	Elaboración de reportes en temas específicos y priorizados.	Se han realizado 2 reportes específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Reporte sobre las 3 especies de flamencos en la REA (censo población, extracción de huevos y anillado). • Registro, identificación y planteamiento de acciones para la conservación de especies amenazadas en áreas protegidas.
6	Seguimiento e implementación del Plan de trabajo de monitoreo entre WCS y SERNAP.	Se ha venido implementando el Plan de trabajo de Monitoreo entre WCS-SERNAP, en coordinación con las 3 áreas protegidas involucradas (Madidi, Apolobamba, Pilon Lajas).
7	Seguimiento a los planes de trabajo del contexto internacional (Reservas de la Biosfera – UNESCO, Patrimonio Natural Mundial – UNESCO, Visión Amazónica – REDPARQUES)	Se ha generado un Plan de Trabajo con REDPARQUES en el marco de la identificación de prioridades de conservación en el BIOMA AMAZONICO
8	Establecimiento de una línea base sobre funciones eco sistémicas.	Se ha iniciado un estudio sobre la conceptualización de funciones eco sistémicas para las áreas protegidas con financiamiento de la Cooperación Danesa.
9	Apoyo a la DGBAP en el monitoreo de fauna antes y después del paso del DAKAR, por instrucción del Ministro	Informe realizado por la DGBAP.
10	Participación y coordinación del censo simultaneo internacional de Flamencos Alto Andinos en la REA y en SAMA	Informe conjunto con BIOTA del censo de flamencos en todo Bolivia

No	ACTIVIDADES REALIZADAS	RESULTADO LOGRADO
11	Capacitación, coordinación y participación del Censo de Vicuñas en la REA	Informe elaborado por la Dirección de la REA

Fuente: Unidad Central SERNAP, 2020

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

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

3.4.6 Recursos Financieros

La evaluación de la capacidad de manejo del SERNAP de sus recursos financieros fue evaluada a partir de 4 criterios de gestión administrativa contable

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

3.4.6.1 Contabilidad

En el área de contabilidad, y por norma del ente rector, se aplica los principios de contabilidad integrada, con la utilización del software SIGMA y SIGEP, mismos que ha sido desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas y permite administrar los fondos del SERNAP a través de una Dirección Administrativa (DA) asignada en el sistema, que permite llevar el registro contable y presupuestario tanto de los ingresos como de los gastos, diferenciados por fuente de financiamiento, grupo de rubro, rubro, grupo de gasto, partida presupuestaria, tanto de las actividades recurrentes como de los proyectos de inversión. En general es un sistema parametrizado que se ajusta a las necesidades institucionales, a través de estructuras programáticas. Sin embargo, este sistema integrado al ser de características presupuestarias, no relaciona las actividades del POA con las operaciones financieras que permita un control

riguroso a nivel de actividades, la información no puede ser relacionada fácilmente. Si bien la ejecución presupuestaria es monitoreada regularmente, se tienen problemas para contrastar paralelamente con la planificación. Esto genera inconvenientes con el personal de otras direcciones que demandan de administración informes de ejecución presupuestaria específica y oportuna, cosa que todavía no se está logrando.

3.4.6.2 Manejo de Información Financiera

Para reporte financiero, el SERNAP ha manejado en los últimos 5 años los Sistema SIGMA Y SIGEP. Para emisión de reportes, ejecución presupuestaria y registro de ingresos que percibe el SERNAP, utilizan el Sistema SIGEP, que permite obtener reportes financieros inmediatos, información detallada por rubros, partidas de gasto o fuentes de financiamiento por área protegida. Emite reportes globales del SERNAP. Para lograr mayor eficiencia del manejo de información financiera y de los controles financieros, el SERNAP requiere contar con un sistema mejorado. Una alternativa es volver a utilizar el SICOSEB como sistema auxiliar del SIGEP, con módulos complementarios, además que los directores de las AP ya están familiarizados con este sistema.

3.4.6.3 Control Financiero

Respecto a controles financieros, se llevan a cabo auditorías internas anuales que incluyen dictámenes de confiabilidad de los Estados Financieros (Ejecución Presupuestaria) así como control interno de la gestión. Las recomendaciones formuladas en las auditorías son implementadas. Los reportes financieros son oportunos e incluyen un Reporte de Ejecución Presupuestaria e informe complementarios con las notas explicativas correspondiente. Todas las transacciones financieras se registran con respaldo de la documentación pertinente. La información financiera está fácilmente disponible desde la gestión 2014 hacia adelante, para años anteriores no se tiene información procesada ni sistematizada. Los informes financieros son revisados por las instancias correspondientes. En resumen, se puede decir que existe un cumplimiento estricto de la normativa y manejo de recursos financieros. Existe control a los activos fijos y procesos de adquisición en Unidad Central, sin embargo, en AP el control presenta debilidades.

Respecto a los controles de inventarios, se tiene el sistema V-SIAF. El SERNAP está obligado a registrar todos sus inventarios en este sistema. El sistema solo se maneja en la administración central, no así en las AP. Las AP hacen un inventario de existencias de forma

manual y los registran en planilla Excel. Es a partir de esta situación que surgen problemas de falta de control de activos. No existe un inventario de activos fijos completo disponible por la Unidad Central. Además, la Unidad Central no dispone de reportes de montos de dinero de adquisición de activos, de fechas de compras, o si los activos son donaciones. Si bien existen procesos y normativa para la adquisición de bienes (D.S. 181), éstos no son llevados adecuadamente. Muchos activos no están registrados y menos aún se conoce el estado actual de los mismos. Otro de los problemas que se tiene en el SERNAP, es el control y el registro de activos que provienen de donaciones. Los procedimientos para donaciones establecidos en el D.S. 181. La solución a todos los problemas actuales en el SERNAP con relación a activos fijos es realizar un revaluó técnico de activos fijos e inventariación de activos fijos y automotores, de manera que el SERNAP pueda deshacerse de chatarras e incorporar donaciones o transferencias. El SERNAP tiene un reglamento interno de bienes y servicios que debe ser actualizado.

3.4.6.4 Manejo de Presupuesto

Cada año el Ministerio de Economía y Finanzas emiten directrices de formulación de POA y presupuesto, la administración central por instructivo del MAAYA establece el marco para que se desarrolle POA y presupuesto, que debe contribuir a los resultados anotados en el PDES. por lo tanto, existe una definición clara de cómo se debe hacer el POA y el presupuesto anual.

Se elaboran informes mensuales de ejecución, que son un requisito que se debe cumplir ante la MAE. Sin embargo, la evaluación de la ejecución se realiza a requerimiento de las autoridades.

Para administrar los fondos de proyectos/programas se maneja una estructura por categoría programática, que identifica plenamente cada fuente y objeto de gasto.

Del total de las gestiones analizadas, más del 43% del presupuesto es destinado a cubrir servicios personales. Alrededor de un 23% es utilizado para cubrir servicios no personales (Servicios Básicos, alquileres, Servicios Profesionales y Comerciales, etc.), y otros 13% destinados a materiales, suministros y activos reales. y el más del 8% en Activos Reales. (Tabla N°19).

En resumen, se puede apreciar que el grupo 10.000 de Servicios Personales ha ido creciendo, en tanto que el soporte al mismo por parte del TGN ha ido disminuyendo, por otro lado, los

restantes grupos de gasto fueron disminuyendo, restando capacidad operativa a la Institución.

Tabla 17: Presupuesto Aprobado Por grupo de Gasto, 2016 - 2020

GRUPO DE GASTO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	%
SERVICIOS PERSONALES	26,556,844	31,809,209	35,994,625	38,735,546	42,933,721	176,029,945	43.68
SERVICIOS NO PERSONALES	25,417,819	23,827,403	24,034,451	11,349,417	8,805,729	93,434,819	23.18
MATERIALES Y SUMINISTROS	12,570,203	9,839,326	11,064,918	8,986,180	10,131,353	52,591,980	13.05
ACTIVOS REALES	4,531,503	5,415,066	3,149,788	11,983,959	8,862,244	33,942,560	8.42
ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	18,743,608	12,802,543	2,321,737	33,867,888	8.40
TRANSFERENCIAS	0	0	168,020	0	469,944	637,964	0.16
IMPUESTOS, REGALIAS Y TASAS	2,023,842	2,354,835	2,589,099	2,243,321	2,652,180	11,863,277	2.94
OTROS GASTOS	3,000	4,622	179,013	445,830		632,465	0.16
TOTAL PRESUPUESTO	71,103,211	73,250,461	95,923,522	86,546,796	76,176,908	403,000,898	100.00

FUENTE: SIGEP

Conocer la trayectoria del manejo financiero de la institución, puede brindar insumos clave para la planificación estratégica. En este sentido, a continuación, se muestra la ejecución real, en base a un presupuesto ajustado por modificaciones presupuestarias que se dan a lo largo de cada gestión de los recursos financieros entre 2016 y 2020, que nos permite ver la tendencia del gasto y por ende la repercusión en los objetivos estratégicos y los logros alcanzados.

Tabla 18: Ejecución Presupuestaria del SERNAP - 2016 al 2020

Gestión	Presupuesto Vigente (Bs)	Ejecución Presupuestaria (Bs)	%
2016	71,103,211	55,599,324	78%
2017	73,250,463	59,754,450	82%
2018	95,923,523	64,811,276	68%
2019	88,546,799	70,202,073	79%
2020	76,176,908	46,703,544	61%
TOTAL	405,000,904	297,070,667	73%

Fuente: SIGMA-SIGEP

En la tabla Nro. 18 se presenta la trayectoria del presupuesto programado y ejecutado entre las gestiones 2016 y 2020. En general el presupuesto del SERNAP, ha tenido un

comportamiento ascendente, salvo la gestión 2020 debido a la pandemia del COVID-19. En general la ejecución presupuestaria alcanzo en promedio el 73% de lo presupuestado.

Enfocándose en la ejecución presupuestaria de gastos para la gestión 2020, en la tabla Nro. 21, se pueden diferenciar las fuentes de financiamiento, los montos aportados para la gestión y los niveles de ejecución a la fecha realizados. Se tienen ocho fuentes de financiamiento, siendo FUNDESNAP la única fuente externa, se tiene el SISCO (turismo y castaña), acuerdos con los municipios de Carapari, convenio con GTB.

Tabla 19: Ejecución Presupuestaria por Fuentes de Financiamiento

Gestión	Fte - Org	Presupuesto Vigente	Ejecución Presupuestaria	%
2016	10 - 111	35,255,987	32,768,041	93%
	80 - 729	4,735,491	3,613,222	76%
	80 - 551	11,105,331	8,429,659	76%
	11 - 0	17,964,690	9,369,571	52%
	42 - 220	2,041,712	1,418,831	69%
		71,103,211	55,599,324	78%
2017	10 - 111	17,444,850	17,205,520	99%
	80 - 729	7,251,856	6,527,994	90%
	80 - 551	19,079,153	11,429,330	60%
	11 - 0	27,097,441	22,937,528	85%
	42 - 220	2,041,713	1,654,078	81%
	42 - 230	335,450	0	0%
		73,250,463	59,754,450	82%
2018	10 - 111	19,792,291	19,736,318	100%
	80 - 729	4,397,701	4,327,243	98%
	80 - 551	7,099,413	6,846,322	96%
	11 - 0	56,760,079	33,155,294	58%
	42 - 220	678,372	494,784	73%

Gestión	Fte - Org	Presupuesto Vigente	Ejecución Presupuestaria	%
	43 - 314	6,860,000	10,000	0%
	41 - 121	107,647	73,295	68%
	46 - 0	168,020	168,020	100%
	41 - 113	60,000	0	0%
		95,923,523	64,811,276	68%
2019	10 - 111	20,306,865	19,694,153	97%
	80 - 729	4,397,700	3,784,001	86%
	11 - 0	55,704,168	39,643,635	71%
	42 - 220	700,000	131,431	19%
	43 - 314	6,850,000	6,850,000	100%
	41 - 113	60,000	0	0%
	87 - 230	528,066	98,853	19%
		88,546,799	70,202,073	79%
2020	10 - 111	32,263,479	27,583,182	85%
	80 - 729	2,715,561	2,032,604	75%
	11 - 0	40,052,631	16,807,225	42%
	41 - 121	29,198	3,226	11%
	46 - 0	469,944	0	0%
	41 - 113	100,000	0	0%
	87 - 230	446,095	235,305	53%
	42 - 210	100,000	42,002	42%
		76,176,908	46,703,544	61%

Fuente: SIGMA -SIGEP

3.4.7 Sostenibilidad Institucional

Debe tenerse claro que la construcción de la sostenibilidad del SNAP, es una corresponsabilidad entre actores, públicos y privados de la sociedad boliviana y del Mundo, ya que la gestión integral de las áreas protegidas incluye aspectos tanto de conservación de la biodiversidad, adaptación y mitigación del cambio climático y desarrollo sustentable responsable.

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

- Sostenibilidad financiera
- Sostenibilidad de programas/proyectos
- Sostenibilidad organizacional

En general el ámbito de sostenibilidad debe mejorarse. La sostenibilidad financiera de la institución es el ámbito que requiere mayor atención.

3.4.7.1 Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera está definida en poder generar ingresos permanentes por cada una de las áreas protegidas que forman parte del SNAP, para ello es indispensable identificar un conjunto de alternativas y mecanismos financieros, a través de mesas de donantes, cualidades potenciales de las áreas protegidas que permitan garantizar ingresos a las áreas protegidas, permitiendo y abriendo canales de participación meramente subsidiaria del estado y actores privados.

Existen métodos y criterios para evaluar la estabilidad financiera de una institución, y una de ellos es a través de la diversificación de sus fuentes de financiamiento, Esta estrategia debía ser la guía para poder afrontar esta falencia, pues los recursos que proporciona el TGN, han ido mermando en forma constante, o en su defecto se han estancado en un intento de poder cubrir solo una parte del GRUPO 10.000 Servicios Personales.

Por lo tanto, se debe diseñar estrategias o planes de sostenibilidad basada en cuatro pilares, que darían las bases para llevar a la sostenibilidad financiera, y estos son:

1. Planificación estratégica y financiera
2. Diversificación de fuentes de ingresos

3. Buen sistema de administración y finanzas

4. Generación de ingresos propios.

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

Siguiendo estos criterios, y el comportamiento en cuanto a la diversificación de los fondos del SERNAP entre las gestiones 2016 al 2020, los datos de la tabla N°21, nos indican que en general más del 40% del presupuesto aprobado para la institución provinieron de diferentes fuentes de financiamiento. El SERNAP cuenta con fondos provenientes de TGN, ingresos propios, y con el apoyo de al menos tres financiadores externos. Hasta la gestión 2016, la Cooperación Danesa, se constituía una importante fuente externa de donación. Por lo tanto, si bien durante en el anterior quinquenio se mantenía una dependencia financiera concentrada en una sola fuente (donación externa), al menos mantenía una carpeta de financiadores más diversificada. Para estas gestiones el apoyo de la cooperación internacional llegó a representar más de 50% de los fondos manejados por el SERNAP. El aporte de fondos TGN apenas sobrepasó el 17% del total de fondos programados. Mientras que para las gestiones 2015 y 2016, esta dependencia financiera pasó a ser liderada por recursos provenientes de TGN (más del 55% del presupuesto total). Otros recursos externos como de cooperación internacional, disminuyeron notablemente.

En cuando al aporte de lo que son Ingresos propios por SISCO, hubo un crecimiento interesante durante los seis años, aunque no superó el 23% del presupuesto total. Algo similar ocurre con los ingresos propios FUNDESNAP, cuyo aporte al SERNAP alcanza el 8%. Estas dos fuentes de ingresos son importantes para la institución, porque son ingresos nacionales (si bien el capital de los Fondos de FUNDESNAP son de cooperación principalmente, los rendimientos son generados por el manejo FUNDESNAP como fondo ambiental nacional). Estos dos recursos componen alrededor del 30% del presupuesto total, y por lo tanto tendría que potenciarse el que proviene del sistema de cobro por actividades turísticas y apoyar a

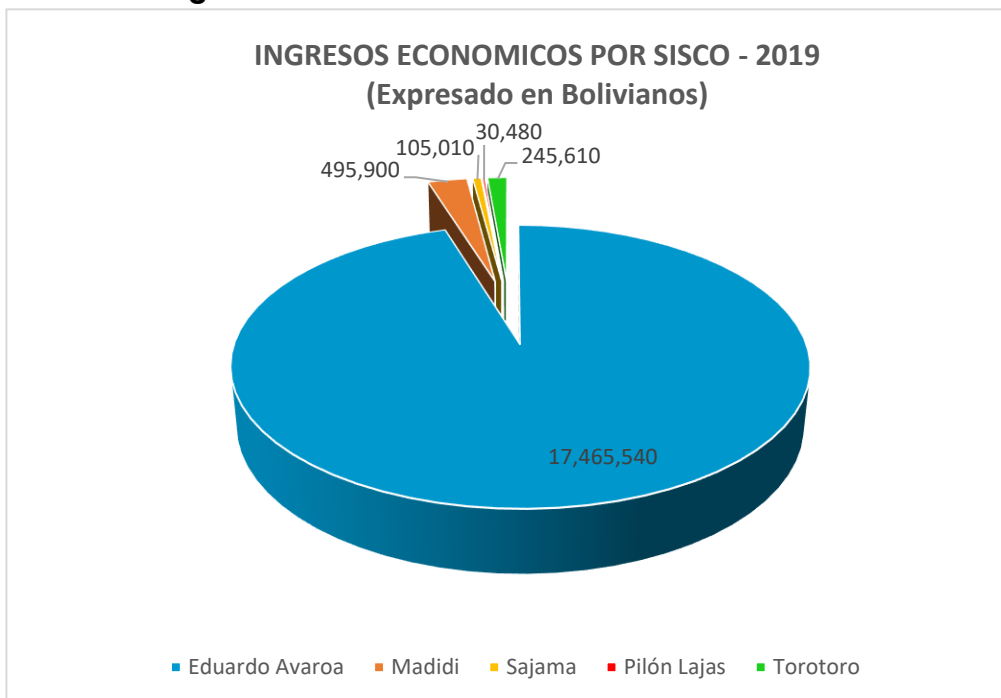
aumentar el capital en el fondo FUNDESNAIP y demás fondos fiduciarios de directo beneficio al SERNAP. Sin embargo, el que proviene de multas, debería tender a cero, ya que es un reflejo de la vulneración de normas que se dan al interior de las AP.

Como dato adicional se observa que los montos totales de fondos manejados por la institución a lo largo de las seis gestiones analizadas, manifestaron diferencias significativas, entre lo presupuestado y lo ejecutado, además que se ha observado una caída significativa de los recursos a partir del 2020.

3.4.7.2 Ingresos por SISCO-Turismo, Fiduciarios y Otros

En los últimos años la actividad turística se ha constituido en un mecanismo de generación de recursos financieros para las comunidades y para las Áreas Protegidas, esto a través de la implementación del Sistema de Cobros (SISCO). La Grafica 4, muestra el beneficio económico del turismo en Áreas Protegidas que cuentan con SISCO legalmente establecido en la gestión 2019

Gráfica 3: Ingresos económicos



El Área Protegida con mayor flujo de turistas y por lo tanto con los mayores niveles de recaudación anual es la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa, seguida del

Parque Nacional Torotoro y del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Madidi. Los ingresos por turismo de Eduardo Avaroa, son suficientes para lograr su auto-sostenibilidad financiera, cubriendo actualmente el 95% de sus requerimientos financieros. Las Áreas Protegidas de Sajama y Pilon Lajas todavía mantienen bajos niveles de visitantes y están en crecimiento.

Con relación a la sostenibilidad financiera, el SERNAP tiene buenos avances, el Reglamento del SISCO constituye la base para la elaboración de respaldos jurídicos para la generación de ingresos propios en las AP logrando un incremento considerable de ingresos propios con el SISCO de la REA en relación a la gestión 2019. Se cuenta con resoluciones administrativas para diferentes AP, como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 20: Resoluciones Administrativas SISCO

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

FUENTE: SERNAP

Consecuentes a esta posibilidad de financiamiento se aprobaron también las propuestas o actualizaciones de ROTE (Reglamento de Operación Turística Especifico) en las Áreas Protegidas Cotapata, Sajama y Sama, informe de revisión del ROTE de El Palmar, y actualización del ROTE del Madidi. En el marco de la gestión compartida, el SERNAP ha

ejecutado el proyecto de inversión pública "Construcción cancha deportiva de césped sintético Quetena Chico – RNFA Eduardo Avaroa".

La tabla N° 20 muestra el beneficio económico del turismo en Áreas Protegidas que cuentan con SISCO legalmente establecido.

Tabla 21: Relación de los Ingresos del SISCO por turismo en Áreas Protegidas (2019)

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

Fuente: Informes SERNAP, 2019.

Sin embargo la pandemia por el COVID 19, ha echado por suelo todas las expectativas y proyecciones que se tenían, pues la actividad turística cayó prácticamente a cero, haciendo que esta actividad tenga que ser reencaminada, apoyando de manera más decidida por parte del Estado, para lo cual se ha presentado e inscrito en el PDES el "PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO SUSTENTABLE, LUCHA CONTRA LA POBREZA, CONSERVACIÓN Y EMERGENCIAS DE ÁRES PROTEGIDAS." tiene como objetivo central, mejorar la capacidad de gestión del SERNAP, donde el componente de turismo es importante para recuperar los niveles de ingreso alcanzados en gestiones pasadas . Los demás componentes buscan mejorar una gestión que se torna cada vez más deficiente, pues no se tiene los recursos materiales que acompañen el trabajo arduo que se debe realizar en las diferentes actividades de control, manejo, monitoreo, preservación, seguimiento de flora y fauna, así como el fortalecimiento y promoción económica de los habitantes de las AP.

Este plan cuenta con tres Componentes que se pueden resumir en carios componentes que son expuestos a continuación:

- **Componente 1.** Centros de Atención de Emergencias Para Riesgos de Desastres en Áreas Protegidas;

Establecer centros de atención de emergencia a desastres naturales en áreas protegidas estratégicamente ubicadas para adquirir capacidades de reacción inmediata y evitar desastres ambientales irreversibles en las áreas protegidas, mismos que cuenten con la infraestructura necesaria para afrontar casos de desastre, principalmente incendios forestales, además de brindar los espacios suficientes para albergar a voluntarios nacionales y extranjeros que no requeridos en caso necesario. Por otro lado, deben servir a propósito de albergue de los animales que son rescatados y que sufren muchas lesiones a causa de los incendios, esta atención debe durar en tanto se pueda restablecer las condiciones mínimas de su habitat. Así también servirán de centros de educación, concientización y capacitación en favor de los habitantes que sufren o provocan estos fenómenos climáticos ambientales.

- **Componente 2.** Conservación y Desarrollo sustentable de las áreas protegidas (infraestructura y equipamiento);

Fortalecer las Tareas de conservación y desarrollo sustentable de las áreas protegidas de interés nacional, mediante la mejora de la infraestructura y equipamiento que ayude a los sistemas de control, vigilancia y fortalecimiento a la actividad turística.

- **Componente 3.** Conservación de la biodiversidad, mantenimiento de funciones ambientales y reducción de la pobreza en las Áreas Protegidas de interés nacional;

Establecer estrategias que permitan la conservación de la biodiversidad, mantenimiento de las funciones ambientales y reducción de la pobreza, en las comunidades dentro de las áreas protegidas, mediante la implementación de proyectos alternativos productivos sustentables, que mantengan un equilibrio con la naturaleza, en coordinación con los pueblos indígenas, para incrementar los ingresos locales y mejorar su calidad de vida.

Se espera que el financiamiento por parte del VIPFE con recursos externos, den pie a un reimpulso de la actividad turística para volver a recuperar los niveles de ingreso dados antes de la pandemia, así como el fortalecimiento para prevención de incendios e infraestructura del cuerpo de protección.

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

Tabla 22: Fondos Fiduciarios de Disponibilidad Actual y Potencial Económico del SERNAP

FONDO	OBJETIVO Y PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO FIDUCIARIO DEL SNAP	BENEFICIARIO	DESTINO DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO FIDUCIARIO
FONDOS FIDUCIARIOS FUNDESNA PARA AREAS PROTEGIDAS	Actualmente FUNDESNA maneja un portafolio de fondos no extingüibles que alcanzan a un valor de \$us. 8 Millones. Los donantes han sido diversos entre los cuales: Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) a través del Banco Mundial, de Suiza, de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, de Gas Oriente Boliviano y de Golden Palace a través de la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS). De esta manera se ha contribuido a cerca de un promedio de 15% del presupuesto anual del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (entre 2002 y 2021). El financiamiento ha apoyado a operaciones tanto de la Unidad Central del SERNAP, como a más de 14 áreas protegidas de 22 de interés nacional. La administración y procedimientos de administración, así como la coordinación entre las dos entidades (SERNAP y FUNDESNA) está regulada por el "Acuerdo de Implementación" actualmente vigente.	el SERNAP, tanto Unidad Central como las áreas protegidas nacionales (22)	Intereses, dividendos, y ganancias serán aplicados en la ejecución de los proyectos previstos en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, áreas protegidas nacionales y componentes centrales.
"Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas".	<p>El Fondo procede del Préstamo CAF-2113, del contrato suscrito en fecha 6 de abril de 2002 entre la República de Bolivia y la Corporación Andina de Fomento, aprobado por Ley N° 2381 de 22 de mayo de 2002, por un monto total de \$us.- 1.000.000 (un millón 00/100 dólares estadounidenses).</p> <p>Mediante D.S. N° 0073 de 15 de abril de 2009, se autorizó al Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), en su calidad de Fideicomitente, proceder a constituir e instrumentar un fideicomiso a denominarse "Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas", por un plazo de quince (15) años.</p>	La entidad beneficiaria de los rendimientos de este fondo fiduciario es el SERNAP, en su condición de responsable de la coordinación y gestión integral de las áreas protegidas.	Los rendimientos correspondientes a los recursos iniciales constituidos en el Fondo tienen por finalidad financiar gastos corrientes en beneficio únicamente de: i) Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado "Otuquis"; ii) Área Natural de Manejo Integrado "San Matías"; y iii) Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado "Kaa-Iya" del Gran Chaco.

FONDO	OBJETIVO Y PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO FIDUCIARIO DEL SNAP	BENEFICIARIO	DESTINO DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO FIDUCIARIO
	<p>El Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. – BDP S.A.M, Banco de Segundo Piso, es el Fiduciario y responsable de la administración del fondo.</p> <p>Monto de hasta \$us.- 45.000.000.- (cuarenta y cinco millones 00/100 de dólares estadounidenses).</p> <p>El Fondo fue establecido como parte de la estrategia ambiental y social del Proyecto “Corredor de Integración Vial Santa Cruz – Puerto Suárez” financiado por la Corporación Andina de Fomento, de conformidad con el Anexo B del Contrato de Préstamo CAF-2113.</p> <p>El “Fondo Fiduciario del Sistema Nacional de Áreas Protegidas”, contará con otras fuentes de financiamiento, que serán integrados a los recursos inicialmente constituidos hasta el límite autorizado, provenientes de financiadores locales o extranjeros.</p>		<p>Los rendimientos de recursos provenientes de otras fuentes que sean depositados en el Fondo Fiduciario, serán destinados al SERNAP para cubrir gastos corrientes de las áreas protegidas del SNAP en general, o según las particularidades que establezca cada financiador y de acuerdo a las necesidades, definidas por el SERNAP.</p> <p>En ningún caso el patrimonio constituido inicialmente en este “Fondo” y los que sean integrados posteriormente por otras fuentes, podrán ser utilizados por el SERNAP, debiendo utilizarse únicamente los rendimientos generados por el fideicomiso.</p>
Fondo fiduciario para el Parque Nacional Noel Kempff Mercado	<p>En el año 1997, la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN), conjuntamente The Nature Conservancy (TNC), diseñaron el Proyecto de Acción Climática (PAC-NK) el cual se implementaría conjuntamente con el entonces Ministerio de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Uno de los componentes de este proyecto estableció un fondo fiduciario para el PNNKM, que al año 2005 tenía un monto de 3.027.651 millones de dólares, el cual es administrado por TNC. Este proyecto y el manejo financiero del fondo fiduciario deben ser las principales fuentes de financiamiento de los programas que se implementan en el Parque.</p>	<p>Parque Nacional Noel Kempff Mercado.</p> <p>El proyecto PAC-NK fue la principal fuente de financiamiento de los programas del Parque durante 1995-2005, a través de financiamiento directo y de la constitución del Fondo Fiduciario, aportando 8.085.540 USD (68,73% de la ejecución total en la gestión del PNNKM) en dicho periodo.</p>	<p>El fondo fiduciario tiene 1,5 millones de dólares a la fecha actual, de acuerdo a información de la Dirección del Parque, corroborada por FAN. Sin embargo, no se obtuvo información sobre la trayectoria del fondo fiduciario para el período 2005 y 2014, ni otros detalles.</p> <p>El fondo fiduciario está paralizado, pero su reactivación es viable. Además este fondo fiduciario no tiene mayor condicionamiento, que la</p>

FONDO	OBJETIVO Y PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS PARA LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO FIDUCIARIO DEL SNAP	BENEFICIARIO	DESTINO DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO FIDUCIARIO
	<p>En el año 2012, las empresas inversionistas del PAC-NK (3 centrales eléctricas) renunciaron a los derechos y obligaciones establecidos en el Convenio, dejando el fondo fiduciario a disposición del Parque, con la condición de continuar la administración general de TNC y la administración de acciones técnicas a FAN.</p> <p>Actualmente, los fondos están en una cuenta administrada por TNC, quien según convenio actúa como administrador oficial del Fondo Fiduciario establecido con el proyecto PAC-NK.</p>		<p>administración sea realizada por una instancia ajena al Sector Público.</p>

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

Se puede indicar que los fondos fiduciarios son una buena estrategia financiera para apuntar a la sostenibilidad del SERNAP. Es por ello que se esperaría que a futuro pueda ampliarse la provisión de fondos fiduciarios para darle al SERNAP mayores oportunidades de sostenibilidad financiera. Actualmente el SERNAP podría estar beneficiándose de los rendimientos de cuatro fondos fiduciarios. Sin embargo solamente percibe los beneficios de los fondos administrados por FUNDESNAP y el BDP.

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

3.4.7.3 Plan Estratégico Financiero 2022-2031

Desde la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia que reconoce desde el año 2009 a las áreas protegidas como bien común, parte del patrimonio natural y cultural del país y que cumplen funciones ambientales, culturales, sociales y económica para el desarrollo sustentable, hasta las orientaciones definidas por Ley de Estado Plurinacional en el Plan de Desarrollo Económico Social 2021 -2025 que orienta el fortalecimiento de la gestión de las áreas protegidas estableciendo el MANEJO EFECTIVO Y SUSTENTABLE DE LAS AREAS PROTEGIDAS incluyendo claramente medidas de fortalecimiento de la efectividad en la participación social, el control y vigilancia, alternativas de desarrollo local y mecanismos de sostenibilidad financiera y generación de ingresos en las áreas protegidas. Estos elementos están traducidos en todos los actuales instrumentos de planificación del SNAP y cada área protegida nacional a través de sus Planes de Manejo y otros.

El contexto y las orientaciones estratégicas para la formulación del Plan Estratégico Financiero del SERNAP para el SNAP está dado por el Plan Maestro del SERNAP para la Gestión Integral del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia (MMAyA/ SERNAP 2012), un instrumento político y estratégico orientador de la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, yendo más allá del SERNAP, ya que involucra en su ejecución a todas las instituciones que tienen atribuciones y competencias definidas para la gestión integral del SNAP y de las áreas protegidas que lo componen (Insumos para las orientaciones estratégicas del PEF, FUNDESNAP 08/2021).

De igual manera, el Plan Maestro del SNAP es un instrumento dirigido a apoyar a todas las instancias que tienen competencias legales y responsabilidades en la gestión integral del SNAP y de las áreas

protegidas que lo componen: el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, al SERNAP, las Gobernaciones, los Municipios y las Autonomías Indígena Originario Campesinas; además de ser un documento de referencia para todos los actores sociales que viven en las áreas protegidas y su entorno, así como para las instituciones y otros actores que están de alguna manera relacionados con las áreas protegidas y su gestión (MMAyA/ SERNAP 2012).

En este contexto, en el marco del Plan Maestro del SNAP, se establecen las políticas generales que orientan la gestión integral del SNAP y de las áreas protegidas que lo conforman, las mismas que deben ser consideradas como marco referencial principal para el accionar de todas las instituciones con competencias legales en la gestión del SNAP. De estas políticas se desprenden los Ámbitos Estratégicos de Gestión del SNAP.

En abril de la presente gestión (2022) se ha presentado oficialmente el Plan Estratégico Financiero, 2022-2031 elaborado entre SERNAP y FUNDESNAP con el apoyo de la Fundación Gordon & Betty Moore, habiendo integrado a todos los niveles del SERNAP y actores clave en su elaboración. Este instrumento está orientado a contribuir a la sostenibilidad del SERNAP, con el propósito de poder contar con una herramienta de planificación de largo plazo, que oriente la gestión financiera y estratégica del SERNAP, toda vez que los indicadores y las evaluaciones realizadas muestran que actualmente se tiene una gestión básica, muy frágil y con muchas limitaciones, que no han permitido que la Institución pueda cumplir a cabalidad con su misión, establecida en el marco de sus atribuciones. Esta herramienta de planificación debe ser implementada de manera paulatina, e inserta dentro los objetivos estratégicos, pues su implementación contribuirá de manera directa en los objetivos y políticas sectoriales y nacionales, relacionadas al SNAP.

3.4.7.3.1 Objetivo del PEF 2022 -2031

El objetivo principal es proporcionar al SERNAP de un instrumento de gestión financiera para el periodo 2022–2031 que oriente el proceso de construcción de sostenibilidad financiera del SNAP para la gestión integral de las áreas protegidas de interés nacional y de los componentes centrales del sistema, buscando un elevado nivel de efectividad de manejo estratégico y financiero a corto, mediano y largo plazo. Es entonces un instrumento estratégico y financiero para la gestión y movilización de recursos financieros y no financieros, basado en orientaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo que conducen a la efectividad de gestión y manejo de las áreas protegidas

que componen el SNAP, así como de las instancias responsables de su gestión, con el objeto de alcanzar la sostenibilidad financiera del SNAP.

La implementación del Plan Estratégico Financiero debe ser consensuado con las instancias superiores y las áreas protegidas, pues su implementación está en función de la buena disposición de todos los actores sociales, así como de la cooperación Internacional, que de ser aplicado representaría un salto cualitativo en el manejo del SERNAP, que abarcaría ámbitos estratégicos no contemplados en el presente PEI.-El PEF se compone de tres instrumentos:

Plan Estratégico para la Sostenibilidad Financiera del SNAP. Bloque en el que se define el marco estratégico y conceptual del PEF; por ende, las principales orientaciones estratégicas para la construcción gradual de la sostenibilidad financiera del SNAP. Incluye aspectos como la misión, los principios, los objetivos estratégicos, los lineamientos estratégicos y el marco conceptual en el que se sustenta.

- **Plan Financiero:** En esta parte se identifica la brecha financiera; es decir, el déficit y vacíos financieros (requerimientos) que deben ser cubiertos para achicar o cerrar dicha brecha y procurar alcanzar la efectividad de gestión y manejo en las áreas protegidas e instancias responsables de la gestión y manejo del SNAP.
- **Plan de Movilización:** Identifica las fuentes y mecanismos financieros actuales y futuros, priorizados y viables. Es un documento que orienta a financiadores actuales y potenciales y otros socios, dónde realizar los aportes financieros a corto, mediano y largo plazo para lograr responder a las propuestas estratégicas de consolidación y logro de una efectividad de gestión y manejo a nivel del SNAP, bajo los principios de complementariedad, concurrencia, corresponsabilidad y co-financiamiento en el marco de las prioridades estratégicas que rigen para el SNAP. Asimismo, orienta el desarrollo de una gestión financiera estructurada; es decir, la movilización de fondos.

En el análisis realizado por el SERNAP en forma conjunta con FUNDESAP, plasmado en el Plan Estratégico Financiero por el periodo 2022 al 2031 (Largo Plazo) presentado formalmente a finales de abril, se hace alusión a las deficiencias de financiamiento, anotando las actuales y posibles fuentes, donde se estima un promedio anual de 44.4 millones de bolivianos, con un comportamiento descendente en los próximos 10 años, que van de los 55.2 mm el 2022 a los 42.8 mm para el 2031, vale decir que en el actual escenario financiero, la sostenibilidad o equilibrio entre necesidades y financiamiento es negativa. Se muestra esta proyección en la tabla No.25

La tabla N°26 nos muestra una proyección de ingresos, considerando las recaudaciones reales que tuvo las ASP con vocación productiva hasta abril de 2022, donde se muestra una situación por demás crítica, con ingresos que descienden por debajo de los 30 millones por año. Esto obliga a tomar con mucha seriedad el plan de movilización de recursos del PEF propuesto y elaborado.

Tabla 23: Proyección de recursos periodo 2022-2031 con SISCO de 2019

Nº	Fuente	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total
1	Multas	2.427.406,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.427.406,33
2	SISCO	15.796.510,24	15.796.510,27	16.197.741,60	16.609.164,24	17.031.037,01	17.463.625,35	17.907.201,43	18.362.044,35	18.828.440,28	19.306.682,66	173.298.957,41
3	FUNDESNA	3.279.955,15	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	2.739.999,00	27.939.946,15
5	TGN	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	16.244.863,00	162.448.630,00
6	IVIRIZU	1.332.733,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.332.733,21
7	SISCO Castaña	723.052,83	721.235,98	721.235,98	721.235,98	721.235,98	721.235,98	721.235,98	721.235,98	721.235,98	721.235,98	7.214.176,63
8	BDP	1.081.594,62	655.795,15	655.795,15	655.795,15	655.795,15	655.795,15	655.795,15	655.795,15	655.795,15	655.795,15	6.983.750,94
9	YPFB	7.000.000,00	7.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.000.000,00
10	ENDE Transm.	220.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	220.000,00
11	LLF	3.187.152,32	3.318.290,64	3.424.760,91	3.536.955,60	3.141.412,58	3.221.898,21	3.399.166,46	3.614.542,81	3.351.989,95	3.208.047,22	33.404.216,70
12	ELFEC S.A.	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60.000,00
13	GAM Caraparí	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000.000,00
14	GAM Villamontes	200.000,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00
15	ENDE Valle Hermoso	2.919.575,00	5.059.667,00	2.512.504,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.491.746,00
TOTAL		55.232.842,70	52.556.361,03	43.316.899,63	41.308.012,96	41.334.342,71	41.047.416,68	41.668.261,02	42.338.480,28	42.542.323,35	42.876.623,00	444.221.563,37

Tabla 24: Proyección de recursos periodo 2022-2031 ajustado

Nº	Fuente	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Total
1	MULTAS *	2,427,406	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,427,406
2	SISCO	2,309,368	2,481,466	2,702,740	2,943,816	3,206,472	3,492,646	3,804,455	4,144,203	4,514,404	4,917,799	34,517,369
3	FUNDESNA	3,279,955	2,739,999	2,739,999	2,739,999	2,739,999	2,739,999	2,739,999	2,739,999	2,739,999	2,739,999	27,939,946
5	TGN	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	16,244,863	162,448,630
6	IVIRIZU	1,332,733	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,332,733
7	SISCO CASTAÑA	723,052	721,235	721,235	721,235	721,235	721,235	721,235	721,235	721,235	721,235	7,214,167
8	BDP	1,081,594	655,795	655,795	655,795	655,795	655,795	655,795	655,795	655,795	655,795	6,983,749
9	YPFB	7,000,000	7,000,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,000,000
10	ENDE TRANSM	220,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	220,000
11	LLF	3,187,152	3,318,290	3,424,760	3,536,955	3,141,412	3,221,898	3,399,166	3,614,542	3,351,989	3,208,047	33,404,211
12	ELFEC SA	20,000	20,000	20,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,000
13	ALCALDIA CARAPARI	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,000,000
14	ALCALDIA de Villamontes	200,000	200,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400,000
15	ENDE Valle Hermoso	2,919,575	5,059,667	2,512,504	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,491,746
Total		41,745,698	39,241,315	29,821,896	27,642,663	27,509,776	27,076,436	27,565,513	28,120,637	28,228,285	28,487,738	305,439,957

Fuente: SERNAP, PEF 2022 - 2031 proyección ajustada con ingresos reales del SISCO al mes de abril de 2022

3.4.7.4 Sostenibilidad de Programas y Proyectos

Respecto a la sostenibilidad de programas y proyectos, estos son altamente dependientes del financiamiento externo. Una de las dificultades identificada es la alta rotación de los funcionarios encargados de los proyectos, lo cual no permite una continuidad de la gestión de financiamiento y

ejecución. Muchas de las acciones que se realizan en las AP. (proyectos/programas), reciben apoyo de los beneficiarios o socios de los proyectos, que se hace evidente a través del interés, participación y apoyo de los Comités de Gestión, sin embargo, es necesario fortalecer el sentido de pertenencia de los beneficios que brindan las AP hacia los actores sociales, principalmente cuando los actores solicitan acceso a las AP para aprovechar los recursos naturales que éstas ofrecen.

3.4.7.5 Sostenibilidad Organizacional

La sostenibilidad Organizacional es la clave para poder encarar metas de media y largo plazo, El capital humano es fundamental en toda organización formal, pues de ellos depende la planificación, organización, operación, control, seguimiento, evaluación y retroalimentación que se debe dar en un proceso de gestión continua, por lo tanto, el personal debe ser idóneo a las funciones encomendadas en todos a sus niveles de acción, de ello depende el éxito o el fracaso de la gestión. La sostenibilidad Organizacional es pues clave para asegurar un proceso continuo que asegure las acciones, actividades y tareas que se deben realizar a lo largo del tiempo, donde una meta clara es fundamental, sabiendo donde, cómo y cuando se quiere llegar, pero esto debe ser empoderado por toda la organización y cada miembro debe estar plenamente identificado con el rol que debe cumplir en una especie de engranaje institucional, donde el trabajo de equipo es fundamental, pues todos son importantes para el logro de los objetivos, no importando su sitio dentro la organización,

Este aspecto ha sido muy descuidado por el SERNAP, por lo que se debe retomar este principio de sostenibilidad, caso contrario ningún esfuerzo o recurso será suficiente para llegar a una meta trazada.

3.4.8 Capacidades y Falencias Institucionales Específicas (Fortalezas y Debilidades)

Este punto, es analizado por el método FODA, sin embargo, solo se aplica las fortalezas y las debilidades, sin llegar a las Oportunidades y Amenazas, con lo que se pretende identificar los factores positivos y negativos internos, es decir que dependen de las acciones que asuma la Institución y que puedan afectar los objetivos Institucionales tratando de reducir los riesgos en la toma de decisiones asumidas.

En este criterio se analizan los siguientes aspectos, tanto de la Unidad Central como de las Áreas Protegidas.

- ✓ Gobernanza
- ✓ Gestión de Recursos humanos

- ✓ Infraestructura y Equipamiento
- ✓ Servicios
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Sostenibilidad Financiera
- ✓ Relaciones Externas

3.4.8.1 Relaciones Externas

3.4.8.2 Fortalezas y Debilidades Unidad Central

Tabla 25: Fortalezas y Debilidades – Gobernanza

FORTALEZAS	DEBILIDADES
GOBERNANZA	GOBERNANZA
Articulación de los instrumentos de planificación: PEI, Plan Maestro, Plan Sectorial Ambiental.	Las herramientas e instrumentos de planificación estratégica como el PEI o el Plan Maestro no están institucionalizadas ni difundidas.
Hay un nivel de desarrollo en el SNAP logrado ente las décadas de los 90 y 2000 que se mantiene en sus elementos estructurales:	Solamente el nivel Ejecutivo y algunos funcionarios de mandos medios conocen el Plan Estratégico Institucional (PEI) y parcialmente lo utilizan en la planificación de las actividades.
A nivel ejecutivo, se generan espacios de coordinación técnica y política para mejorar el relacionamiento con los actores sociales intervinientes.	Técnicos y funcionarios administrativos que conocen que existe un PEI, nunca lo utilizaron y no lo tienen disponible.
	El personal nuevo en general desconoce la misión y el rol de la institución.
	Pocos funcionarios comprenden la misión del SERNAP, lo que dificulta la identificación de beneficiarios y socios estratégicos.
	A nivel técnico, no existe el ambiente ni coordinación para generar discusión y crítica constructiva para mejorar la institución.
	Poder político y económico de entidades sectoriales e intersectoriales, se sobreponen a las atribuciones y mandatos del SERNAP.
	Escasas oportunidades de participar en la formulación de políticas y normas de medio ambiente y áreas protegidas que se elaboran desde otras entidades estatales.
	La institución no cuenta con indicadores claros de desempeño para medir el PEI.
	Existen fuertes presiones de instancias intersectoriales para operar en AP.
	Cambios constantes del personal ejecutivo de la institución
	Perdida de institucionalidad.

Fuente: SERNAP

Tabla 26: Fortalezas y Debilidades - Gestión

FORTALEZAS	DEBILIDADES
GESTIÓN	GESTIÓN
Se ha retomado las reuniones del Comité Técnico con el Ejecutor.	Alta burocracia administrativa concentrada en Unidad Central.
Recientemente se están instaurando reuniones técnicas semanales, en algunas áreas funcionales. del SERNAP.	Débil coordinación y comunicación entre Unidad Central y AP.
Recientemente se está fortaleciendo el relacionamiento entre Unidad Central y AP, a través de técnicos de enlace.	La mayoría de los instrumentos de gestión y planificación con los que cuenta el SERNAP, no están actualizados.
Hacia dentro de las Direcciones los equipos de trabajo son unidos y demuestran compañerismo y colaboración.	La planificación institucional es más operativa que estratégica.
El SERNAP cuenta con instrumentos de gestión y planificación.	Los POA no están en concordancia con el PEI vigente y no incluye las recomendaciones de la contraloría.
Todo el personal es contratado a partir de términos de referencia elaborados.	El limitado presupuesto de la institución hace que el POA se centre en gastos corrientes (actividades recurrentes) y no así en inversión (proyectos, infraestructura, etc.).
Existen procedimientos y manuales operativos, que se cumplen, pero hay que actualizarlos.	No existe una unidad encargada de recopilar y organizar la información generada por el SERNAP.
	No existe un sistema de documentación de la información generada por el SERNAP.
	La estructura organizacional actual está respondiendo medianamente a las necesidades de la institución.
	La mayoría del personal técnico de monitoreo ambiental dedica gran cantidad de su tiempo a la revisión de fichas ambientales, en desmedro de otras funciones designadas (insuficiente personal para revisión de IRAP).
	Existe sobrecarga de funciones en algunos cargos.
	Personal de apoyo insuficiente para ciertas necesidades de la institución.

Fuente: SERNAP

Tabla 27: Fortalezas y Debilidades – Recursos Humanos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
Existe personal comprometido en Unidad Central.	No existe un plan de desarrollo de recursos humanos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existe en la Unidad Central personal capacitado técnicamente, que le ha permitido a la institución sobrellevar dificultades y adaptarse a cambios coyunturales importantes.	No existen incentivos al personal.
	Alta rotación de personal en Unidad Central y en AP, por falta de presupuesto y seguridad laboral.
	Personal poco motivado para generar ideas y nuevos proyectos (no son propositivos).
	No se fomenta el trabajo en equipo.
	Alta cantidad del personal contratado bajo la modalidad de consultorías en línea o eventuales, dependen de la cooperación internacional.
	No existe escala salarial acorde al nivel profesional, capacidades técnicas y experiencia del personal.
	Débiles capacidades del personal de las AP para apoyar al monitoreo biológico.
	Políticas de recursos humanos deficientes.
	Bajas condiciones salariales y contractuales de los recursos humanos en áreas protegidas generan disconformidad en los funcionarios.
	Falta especialización técnica en temas requeridos por las áreas protegidas.

Fuente: SERNAP

Tabla 28: Fortalezas y Debilidades – Infraestructura y Equipamiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO
La infraestructura que se tiene en gran parte ha sido resultado de donaciones y cooperación internacional, lo que nos permite ver que se puede hacer gestiones para mejorar este aspecto con donantes.	El SERNAP no cuenta con la infraestructura suficiente, denotando una carencia de infraestructura, como ser oficinas propias, campamentos, puestos de control, centros de mantenimiento, centros de rescate de animales, infraestructura para viveros y platines de reforestación, etc.
Los Municipios que están dentro las áreas protegidas, cuentan con terrenos que pueden dar paso a la construcción de infraestructura acorde a las necesidades de la Institución.	En lo que se refiere a equipamiento el inventario nos muestra que más del 60 % de los equipos están en mal estado o no están consolidados en favor de la Entidad, situación que encarece las labores de monitoreo y vigilancia.
	Los equipos de computación son obsoletos y con muy poca capacidad de procesamiento y almacenaje.

	El mobiliario es viejo y está en precarias condiciones salvo algunos destinados al personal ejecutivo o de alto rango.
	Falta Equipamiento y tecnificación para tareas de monitoreo.
	Servicios de internet de baja y mala capacidad para monitoreo remoto.
	No se cuenta con un revaluó técnico a los activos fijos y automotores, y no se da de baja a activos fijos que no sirven y no son utilizados (chatarras).
	Alto hacinamiento.
	Escaso personal y escaso equipamiento de las AP para realizar monitoreo ambiental en campo.
	No existe equipamiento para inspecciones y supervisiones en las AP.
	Insuficiente equipamiento de campo para personal de Unidad Central.
	No existe una biblioteca institucional donde esté depositada toda la documentación técnica y científica generada por la institución debidamente registrada.
	Existen problemas para incorporar donaciones o transferencias como activos fijos de la institución.

Tabla 29: Fortalezas y Debilidades – Servicios

FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIOS	SERVICIOS
Actualmente en el SERNAP se está elaborando el plan de capacitación: con temas administrativos, legales, técnicos para un mejor servicio al público en general.	No se cuenta con manuales de flujo de servicios que se realizan a público en general
El SERNAP brinda servicios a usuarios varios con buen nivel de eficiencia y exactitud de datos.	Existen sistemas de medición de la gestión de las áreas protegidas (MED) pero no lo están implementando.
Existe un cumplimiento reconocido por los beneficiarios y socios.	No se tienen metas de conservación claramente definidas, y medibles con indicadores.

Fuente: SERNAP

Tabla 30: Fortalezas y Debilidades – Recursos Financieros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS FINANCIEROS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se tiene buena acogida con organismos internacionales, ONG y fundaciones para posibles financiamientos que mejoren substancialmente la gestión ambiental y de preservación de los hábitat	El sistema de manejo de recursos financieros - SIGEP presenta limitaciones.
Para controlar la ejecución física, se está desarrollando un sistema que permita ligar ejecución de gasto con ejecución física.	La evaluación de la ejecución presupuestaria se realiza a requerimiento de las autoridades, no es mensual.
Existe un cumplimiento estricto de la normativa y manejo de recursos financieros.	El sistema V-SIAF para activos fijos, solo se maneja en la administración central, no en las AP, lo que genera problemas de control de activos fijos.
Se cuenta con el Plan de Estratégico Financiero culminado.	Los recursos financieros son administrados por la Unidad Central, restando eficiencia y eficacia en las acciones y actividades realizadas.
	Los recursos financieros en las últimas gestiones muestran una tendencia negativa, vale decir que los recursos cada día son menores a las necesidades reales que necesita el SERNAP para poder realizar una gestión básica de preservación, control y desarrollo de las AP, poniendo en riesgo la gestión institucional
	No existe un sistema auxiliar para manejo de ingresos y gastos.
	El TGN es renuente a incrementar el techo de gasto, solo asigna para pagar parte del personal requerido

Fuente: SERNAP

Tabla 31: Fortalezas y Debilidades – Sostenibilidad Institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL
Las acciones que se realizan en las AP, reciben apoyo de los beneficiarios o socios de los proyectos, que se hace evidente a través del interés, participación y apoyo de los Comités de Gestión.	Débil sentido de pertenencia de los actores sociales, principalmente porque los actores presionan por acceder a las AP para aprovechar los recursos naturales que éstas ofrecen.
Existen más de 560 entidades nacionales locales de la sociedad civil y públicas y entidades internacionales vinculadas con el SNAP y con capacidad de apoyo a la agenda estratégica a corto, mediano y largo plazo.	No todos los actores sociales están concientizados sobre los valores y la importancia de las AP.
	La gestión compartida no está reglamentada y existe una mala interpretación por parte de los actores sociales
	Existen actores sociales que consideran que ser parte de las AP es un perjuicio.
	No se cuenta con una unidad de comunicación fortalecida que sea valorada al interior de la institución como instancia para difusión y para el posicionamiento de la institución.

	No se dispone de un inventario del material de difusión escrito y audiovisual, que esté a disposición del público en general.
	Existen dificultades financieras para implementar los Planes de Manejo.
	Existe una alta dependencia del financiamiento externo.
	No existe un apoyo decidido del MMAYA para realizar una gestión ambiental y de preservación de las AP

Fuente: SERNAP

Tabla 32: Fortalezas y Debilidades – Relaciones Externas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
RELACIONES EXTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Plantel ejecutivo del SERNAP con mejor relacionamiento político que anteriores gestiones.	Existen entidades con atribuciones en AP con las que el SERNAP no coordina, como ABT, TIOCS, INRA.
Existe relacionamiento internacional a través del involucramiento en redes, foros, etc.	Existe muy poco relacionamiento con organizaciones técnicas, científicas como las universidades, institutos de investigación, etc
Entidades especializadas en la temática y de alto nivel y reconocimiento nacional e internacional (WCS, WWF, CSF, CI ACEAA, FCBC, FAN, PROMETA, NATIVA, etc.).	
Dinámica en varias áreas protegidas sobre concurrencia financiera y de asistencia técnica desde lo subnacional.	
Integración estratégica a procesos internacionales LISTA VERDE, LLF, PEW, Etc.	

Fuente: SERNAP

Fortalezas y Debilidades de las Áreas Protegidas

Tabla 33: Fortalezas y Debilidades - Gobernanza

FORTALEZAS	DEBILIDADES
GOBERNANZA	GOBERNANZA
Mayor accesibilidad de la Dirección Ejecutiva, en AP, apertura a considerar recomendaciones técnicas y necesidades de las AP.	Débil accionar de la AP respecto a funciones ecosistémicas en especial referidos a recursos hídricos.
Organizaciones sociales conocen sobre las AP, y muchos tienen un compromiso positivo hacia la conservación de las AP.	<ul style="list-style-type: none"> Débil liderazgo institucional. en AP. Asesoramiento legal débil en AP
Todas las áreas protegidas cuentan con algún mecanismo de participación social (Comités de Gestión, Consejos de gestión compartida, etc.).	Planes de Protección implementados parcialmente por falta de medios y personal.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existen AP con planes de protección aprobados.	La continuidad y seguimiento de procesos articulados entre Unidad Central y AP, se ven afectados negativamente por la alta rotación del personal.
Existen algunas áreas protegidas con personal técnico propio y especializado en turismo, gestión ambiental, asesoramiento legal, planificación, aprovechamiento de recursos naturales, monitoreo socio ambiental, etc.	Insuficiente personal en todos los niveles en las AP. Se requiere mayor número de guardaparques en cada AP.
Existen AP creadas con rango de Ley.	Insuficiente fortalecimiento de las actividades turísticas en cada AP.
Existen AP con categorías de conservación reconocidas en el ámbito internacional (Sitios RAMSAR, Patrimonio de la Humanidad, Reserva de Biósfera).	
En la Unidad Central existe personal con predisposición para apoyar procesos en las AP y que deben llevarse a cabo en la Unidad Central.	Débil participación social en los Comités de Gestión en algunas AP.
La Dirección Ejecutiva actual está viabilizando procesos de apoyo financiero hacia las AP, antes paralizados.	Falta de claridad de las competencias de las diferentes instancias de gobierno Central, Regional y Local para apoyar a la gestión de las AP.
La Unidad Central brinda apoyo a la gestión técnica de las AP.	Débil sistema de monitoreo de gestión de las AP con indicadores de eficiencia y efectividad.
Se está mejorando monitoreo en AP con sistemas de alerta temprana.	Falta de diversificación de financiadores para las AP.
Algunas AP resaltan una buena articulación con el nivel técnico del área de monitoreo ambiental de Unidad Central.	Falta de señalética en los límites de las AP.
Equipo técnico multidisciplinario en Unidad Central.	Falta regularizar derechos propietarios de los campamentos.
	Falta regularizar las licencias ambientales de los campamentos y oficinas locales.
	Normativa desactualizada en materia de áreas protegidas, uso de recursos naturales reconociendo los usos y costumbres de las comunidades locales.
	Las políticas de gestión institucional no consideran las particularidades de cada categoría de AP.
	La Unidad Central no dio de baja activos fijos en desuso y chatarra.
	El SERNAP no ha internalizado los instrumentos de gestión.

Fuente: SERNAP

Tabla 34: Fortalezas y Debilidades – Recursos Humanos e Infraestructura y Equipamiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
Personal que trabaja en algunas AP (Guarda parques, Jefes de Protección) con compromiso, experiencia y capacitación.	Existen AP que no cuentan con personal técnico especializado en temas de su interés y necesidad.
60% personal de áreas protegidas nacionales con más de 15 años de experiencia promedio	No hay seguridad laboral a los funcionarios en AP, que actualmente ejercen sus funciones bajo la modalidad de consultores en línea por periodos cortos.
	No existe una escala salarial que considera antigüedad, capacidades técnicas y experiencia del personal.
	Personal en AP desmotivado por condiciones laborales existentes.
	Débil capacitación de la Unidad Central enfocado a las necesidades de la gestión en las AP.
	No existe procesos de inducción al personal nuevo de la Unidad Central respecto a la misión del SERNAP y sobre el SNAP.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO
Infraestructura de campamentos y equipamiento ubicados en sitios estratégicos.	Existen AP sin infraestructura propia, condiciones inadecuadas de infraestructura y equipamiento deficientes.
Disponibilidad de infraestructura de oficinas centrales de las AP. Muchas con infraestructura propia.	Herramientas y uso de tecnología de comunicación e intercambio de información entre Unidad Central y AP es deficiente y obsoleta.
Existen AP con infraestructura y equipamiento que les permite desarrollar actividades operativas básicas y de protección.	

Fuente: SERNAP

Tabla 35: Fortalezas y Debilidades – Servicios y Recursos Financieros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIOS	SERVICIOS
En las AP se ha generado información científica de alta calidad.	Solo se dispone de financiamiento mínimo para operaciones.
	Débiles acciones de aprovechamiento de recursos naturales por comunidades locales en AP que no solamente mejoren las condiciones de vida de la población, sino que también generen ingresos económicos para las AP (Por ej. a través de SISCO por turismo, SISCO productivo, otros.).
FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS FINANCIEROS

Algunas AP cuentan con recursos económicos de cooperación y generan ingresos económicos por el SISCO.	No se cuentan con recursos económicos para la implementación de programas y proyectos diferentes a los de Protección, conservación (Investigación, turismo, monitoreo, comunicación, etc.) y gestión Institucional, generando incertidumbre sobre la sostenibilidad financiera.
	Desembolsos de fondos para implementación de POA son parciales y no se realizan de acuerdo al cronograma, lo que dificulta su implementación íntegra.
	No se cuenta con un sistema de programación, ejecución que permita tener reportes uniformes entre todas las AP.
	Débil gestión financiera en Unidad Central y en las AP para la sostenibilidad a corto y largo plazo de la institución.
	No se presupuestan recursos económicos para mantenimiento de vehículos, equipos, ni de infraestructura, por ello el mantenimiento es deficiente.

Fuente: SERNAP

Tabla 36: Fortalezas y Debilidades – Sostenibilidad Financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL
Las acciones que se realizan en las AP, reciben apoyo de los beneficiarios o socios de los proyectos, que se hace evidente a través del interés, participación y apoyo de los Comités de Gestión.	Débil sentido de pertenencia de los beneficios que brindan las AP hacia los actores sociales, principalmente porque los actores presionan por acceder a las AP para aprovechar los recursos naturales que éstas ofrecen.
Más de 560 entidades nacionales, locales de la sociedad civil y públicas y entidades internacionales vinculadas con el SNAP y con capacidad de apoyo a la agenda estratégica a corto, mediano y largo plazo.	No todos los actores sociales están concientizados sobre los valores y la importancia de las AP.
Una de las áreas protegidas es auto sostenible, que demuestra que se puede masificar esta situación.	La gestión compartida no está reglamentada y existe una mala interpretación por parte de los actores sociales.
	Existen actores sociales que consideran que ser parte de las AP es un perjuicio.
	No se cuenta con una unidad de comunicación fortalecida para difusión y para el posicionamiento de la institución.
	No se dispone de un inventario del material de difusión escrito y audiovisual, que esté a disposición del público en general.
	Existe una alta dependencia del financiamiento externo.

Tabla 37: Fortalezas y Debilidades – Relaciones Externas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
RELACIONES EXTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Existen áreas protegidas donde se mantienen buenas relaciones sociales con actores locales que residen dentro del AP y aportan a una buena gestión de la reserva.	Débil articulación en general con actores nacionales, regionales e internacionales de frontera.
Existen municipios que apoyan la existencia de las AP.	Débil relacionamiento con actores que intervienen en las AP.
Existen AP con experiencia de buen relacionamiento con actores locales públicos y privados dentro de las AP y en sus zonas externas de amortiguación (Ej. Toro Toro).	Débil articulación con entidades intersectoriales, principalmente el INRA.
	Débil gestión en relacionamiento con los actores locales para el manejo de conflictos.

Fuente: SERNAP

3.5 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis recoge los aspectos del entorno externo que no es controlado por el SERNAP, referidos a las oportunidades y amenazas de los ámbitos político, social, económico-financiero, tecnológico u otros que podría limitar o contribuir positivamente al logro del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 del SERNAP. Este entorno influye, tanto positiva como negativamente a la dimensión institucional como a la dimensión territorial de las Áreas Protegidas.

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

Tabla 38: Amenazas y Oportunidades Sector Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Existe un contexto político/normativo/, en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional, la Ley de Derechos de la Madre Tierra, Ley de la Madre Tierra, el Plan General de Desarrollo Económico y Social con visión de desarrollo sustentable, un reconocimiento de las AP como un patrimonio o bien público y un marco de responsabilidades importante. Apoyo de la opinión pública nacional e internacional hacia la conservación de la biodiversidad y las Áreas 	<ul style="list-style-type: none"> El DS 2366 del 20 de mayo de 2015. Una posible crisis financiera del Estado, podría repercutir drásticamente en la gestión del SNAP. La reducción del apoyo de la cooperación internacional hacia las Áreas Protegidas., ante cambios de política interna. Políticas de desarrollo económico desfavorables que incrementen la deforestación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Protegidas. Además, que esto está establecido en la CPE, Ley de la Madre Tierra, etc., y es una responsabilidad del Estado su conservación y desarrollo. Existe mucha expectativa, aspiraciones respecto a Bolivia, a lo propio y a que somos grandes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las organizaciones civiles, las AP se han convertido en un emblema para la conservación del país, por tanto, existe un importante apoyo a las mismas, han surgido iniciativas de la sociedad civil referidas a temas de medio ambiente. • La capacidad organizacional de las comunidades que habitan varias de las AP es una oportunidad para el SERNAP de diseñar nuevos modelos de protección y desarrollo económico basados en la preservación de la naturaleza, organización e interés local. • En el contexto nacional entre 30% al 40% del agua en Bolivia se genera en las AP. Oportunidades de generación de fondos a partir de la protección de cuencas que alimentan con agua potable y energía a las ciudades a partir de un sistema de cobro que permita el ingreso de un porcentaje de recursos financieros a las áreas. • El Acuerdo de París (COP 21) y los compromisos que asume Bolivia, con metas elevadas respecto a la conservación de sus bosques y que en gran medida se encuentran en las Áreas Protegidas. • En el ámbito nacional e internacional, los servicios ambientales son una oportunidad para acceder a fondos nacionales e internacionales que el SERNAP, a través de las áreas protegidas podría gestionar. • Posibilidades de relacionamiento con las universidades y centros de investigación del país o internacionales, que cuentan con capacidades específicas para aportar a la gestión científica, formación de capacidades y fortalecimiento de las Áreas Protegidas. • Oportunidad de contar con apoyo de investigadores y guardianes comunitarios, en comunidades con alto compromiso de apoyo a las AP. • La generación de recursos económicos por el uso de los recursos naturales provenientes de las AP, bajo parámetros de sostenibilidad y sustentabilidad ambiental, en concordancia con el precepto de Madre Tierra, como sujeto activo. • La Ley de producción agroecológica y el tema de certificación ecológica pueden ser oportunidades para el desarrollo sostenible dentro de las Áreas Protegidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de megaproyectos como hidroeléctricas, carreteras, etc., tanto internos como del contexto regional que pueden afectar a áreas protegidas clave. • El SERNAP es una instancia débil en el contexto institucional de la estructura del Estado. • Sectores económicos productivos externos (hidrocarburos) de alto poder político y económico desarrollan actividades dentro las AP. • Políticas de asentamientos humanos y agresiva dotación de tierras sin coordinación con el SERNAP. • Presiones y tensiones por ocupación/acceso a la tierra, que no respetan si son TIOC, Áreas Protegidas o Reservas Forestales. • Actividades ilícitas acompañadas de fuertes movimientos sociales, asentamientos de colonos migratorios ahora llamados pluriculturales. • El SNAP esta poco visible y los valores de las áreas Protegidas no están comprendidos ni tampoco posicionados ante la sociedad ni el Estado. • Limitadas fuentes de financiamiento estatales (TGN) que cubran los requerimientos presupuestarios esenciales para el funcionamiento de las AP. • Debilitamiento de los niveles de autonomía sobre todo en decisiones y gestiones esencialmente técnicas. • Las Áreas Protegidas subnacionales aún no están incorporadas al SNAP por una débil capacidad de coordinación interinstitucional y poca generación de sinergias.

Fuente: SERNAP

4. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

De acuerdo al análisis interno y externo además de las Políticas Económicas del país, establecidas en el PGDES, así como la POLITICA SECTORIAL DEL Ministerio de Medio ambiente y Agua especificado en el PSDI, es que se puede esbozar el Plan Estratégico Institucional, del Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP) para el periodo 2020-2025, enmarcado el Enfoque Político y el Diagnostico Institucional, con los cuales se procederá a establecer los objetivos y estratégicos Institucionales en los formatos establecidos por el Ministerio Cabeza de Sector.

4.1 MARCO ESTRATÉGICO ARTICULADO A LA AGENDA PATRIÓTICA 2025.

El PDES 2021-2025 considera en su **meta 8.4** "Promover el sistema de Áreas Protegidas, humedales, bofedales, como parte del patrimonio natural del país.

Que articula con su Resultado **8.4.1** que dice;

"Se ha impulsado una mejor y más sustentable conservación de las áreas protegidas como parte del bien común y patrimonio natural del país de forma simultánea al logro de una mayor calidad de vida de la población que habita en dichas áreas " que a la vez dan paso a **4 acciones estratégicas**, de las cuales el PEI del SERNAP debe desprenderse, y estas son:

8.4.1.1 Consolidar y fortalecer los Comités de Gestión de Áreas Protegidas de manera efectiva.

8.4.1.2 Vigilar y controlar efectivamente las Áreas Protegidas Nacionales y Subnacionales.

8.4.1.3 Establecer medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de áreas Protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales.

8.4.1.4 Establecer mecanismos financieros que permitan la sustentabilidad de las Áreas Protegidas de interés nacional.

Tabla 39: Articulación de Pilar, Meta, Resultados y Acciones con el SERNAP

META 8.4 PROMOVER EL SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS, HUMEDALES, BOFEDALES, COMO PARTE DEL PATRIMONIO NATURAL DEL PAÍS.				
RESULTADOS	ACCIONES	INDICADORES	LÍNEA BASE 2020	2025
8.4.1 SE HA IMPULSADO UNA MEJOR Y MÁS SUSTENTABLE CONSERVACIÓN DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS COMO PARTE DEL BIEN COMÚN Y PATRIMONIO NATURAL DEL PAÍS DE FORMA SIMULTÁNEA AL LOGRO DE UNA MAYOR CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN QUE HABITA EN DICHAS ÁREAS.	8.4.1.1 Consolidar y fortalecer los Comités de Gestión de Áreas Protegidas de manera efectiva.	Porcentaje de Comités de Gestión en Áreas Protegidas con funcionamiento efectivo.	68% de las Áreas Protegidas	100% de las Áreas Protegidas
	8.4.1.2 Vigilar y controlar efectivamente las Áreas Protegidas Nacionales y Subnacionales.	Porcentaje de Áreas Protegidas con medidas efectivas de vigilancia y control.	80% de las Áreas Protegidas	100% de las Áreas Protegidas
	8.4.1.3 Establecer medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de áreas Protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales.	Número de proyectos ejecutados.	2	10
	8.4.1.4 Establecer mecanismos financieros que permitan la sustentabilidad de las Áreas Protegidas de interés nacional.	Porcentaje de Áreas Protegidas de interés nacional con sostenibilidad financiera apoyadas con mecanismos de ingresos propios.	14% de las Áreas Protegidas	60% de las Áreas Protegidas

Fuente: Plan de Desarrollo Económico Social (2021-2025)

Tabla 40: Relacionamiento de Objetivos Estratégicos y Resultados

RESULTADOS DEL PSDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	ACCIONES ESTRATÉGIAS INSTITUCIONALES
8.4.1. Se ha impulsado una mejor y más sustentable conservación de las áreas protegidas como parte del bien común y patrimonio natural del país de forma simultánea al logro de una mayor calidad de vida de la población que habita en dichas áreas.	Promover la gestión integral y sustentable de las áreas protegidas y el manejo de los componentes de la madre tierra en Armonía con la Madre Tierra. Promover la gestión integral y sustentable de áreas de bofedales.	-Conformar y capacitar los comités de gestión y acción en áreas protegidas. -Establecer medidas efectivas de vigilancia y control para las áreas protegidas nacionales y sub-nacionales -Diseñar y ejecutar proyectos que establecen medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de Áreas Protegidas. -Diseñar y ejecutar proyectos para Áreas Protegidas de interés nacional con sostenibilidad financiera.	-Consolidar y fortalecer los Comités de Gestión de Áreas Protegidas de manera efectiva. -Establecer medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de Áreas Protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales. -Establecer mecanismos financieros que permitan la sustentabilidad de las Áreas Protegidas de interés nacional. -Implementar medidas y acciones para la gestión integral y sustentable de área de bofedales.

Fuente PSDI - MMAYA

4.2 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Tabla 41: Identificación de objetivos estratégicos institucionales

RESULTADO DEL PDES, PSDI	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
8.4.1 Se ha impulsado una mejor y más sustentable conservación de las áreas protegidas como parte del bien común y patrimonio natural del país de forma unilateral al logro de una mayor calidad de vida de la población que habita en dichas áreas	8.4.1.1. Consolidar y fortalecer los Comités de Gestión de Áreas Protegidas de manera efectiva.
	8.4.1.2. Vigilar y controlar efectivamente las Áreas Protegidas Nacionales y Subnacionales
	8.4.1.3. Establecer medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de áreas Protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales.
	8.4.1.4. Establecer mecanismos financieros que permitan la sustentabilidad de las Áreas Protegidas de interés nacional.
	8.4.1.5. Consolidar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, de manera integral, para la conservación de la diversidad biológica y desarrollo sustentable.
	8.4.1.6. Fortalecer la gestión institucional, a través del perfeccionamiento y adecuación de los sistemas de control y administración gubernamental según normativa vigente

4.3 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Tabla 42: Definición de estrategias institucionales

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	ACCION ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES
8.4.1.1. Consolidar y fortalecer los Comités de Gestión de Áreas Protegidas de manera efectiva.	1.- Generar el marco político, normativo e institucional general para la gestión participativa del SNAP.
	2.- Promover el fortalecimiento de las capacidades de gestión de actores relevantes
8.4.1.2. Vigilar y controlar efectivamente las Áreas Protegidas Nacionales y Subnacionales	1.- Generar y actualizar los Planes de Manejo de las AP de interés nacional
	2. Actualizar e implementar los Planes de Protección en las 22 AP
	3. Hacer control monitoreo y fiscalización efectivo a las denuncias de avasallamientos y transgresiones de las normas ambientales.
	4. Coordinar con los Gobiernos subnacionales , ETAs , OTB y demás organizaciones sociales el control efectivo de las AP.
8.4.1.3. Establecer medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de áreas Protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales	1. Establecer parámetros de seguimiento y control a la gestión integral y manejo efectivo y sustentable de las AP, tomando en cuenta las auditorías realizadas por la CGE, organismos internacionales e instrumentos de monitoreo y evaluación con que cuenta el SERNAP en un solo sistema que los uniformice.

	<p>2.- Tomar medidas efectivas para la conservación del patrimonio natural y cultural, cuidando no se cometan daños ambientales</p> <p>3.-Patrocinar, coordinar y hacer acompañamiento de proyectos de desarrollo económico dentro las AP, que sean sustentables y sostenibles amigables al medio ambiente</p>
8.4.1.4. Establecer mecanismos financieros que permitan la sustentabilidad de las Áreas Protegidas de interés nacional.	<p>1.-Aprobar, implementar y actualizar permanentemente el PEF para las 22 AP y la Unidad Central como principal estrategia hacia la sostenibilidad financiera del SERNAP.</p> <p>2.Cordinar con la Cooperación Internacional, ONGs, Fundaciones y otros sectores de la sociedad boliviana e internacional, la movilización financiera y de apoyo a las AP y a las actividades del SERNAP</p> <p>3.-Generar Programas o Proyectos que coadyuven a la sostenibilidad financiera</p> <p>4.- Realizar gestiones ante el Gobierno Central y Subnacionales para el financiamiento y sostenibilidad de las áreas protegidas y el SERNAP</p> <p>5.-Realizar gestiones ante la Administración Central para el financiamiento a través de la Cooperación Internacional de recursos adicionales, para proyectos de Inversión Pública.</p> <p>6.- Consolidar y ampliar el SISCO en todas las AP con potencialidad y vocación Turística, así como otros mecanismos de ingresos propios.</p> <p>7.- Realizar las gestiones necesarias para la cooperación técnica y científica con Entidades Nacionales como Universidades, Institutos Nacionales y otros.</p>
8.4.1.5. Consolidar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, de manera integral, para la conservación de la diversidad biológica y desarrollo sustentable.	<p>1.- Actualizar el Plan Maestro del SNAP y los planes de Manejo de las Áreas Protegidas según corresponda</p> <p>2.- Planificar cronogramas de reuniones con los Gobiernos Subnacionales, que permitan coordinar la gestión integral del SNPA.</p> <p>3.-Compatibilizar el Plan Maestro, Planes de Manejo y demás estrategias de manejo del SNAP con los sectores gubernamentales y los diferentes niveles Subnacionales .</p> <p>4.-Coordinar actividades para el desarrollo económico integral de todas la AP a nivel nacional, amigables con la Madre Tierra.</p> <p>5.- Contribuir a la Identificación de las necesidades de las poblaciones locales de las AP, para lograr su desarrollo económico, y social con una visión de sustentabilidad para el Vivir Bien, con la intervención de los actores competentes.</p>
8.4.1.6. Fortalecer la gestión institucional, a través del perfeccionamiento y adecuación de los sistemas de control y administración gubernamental según normativa vigente	<p>1.- Adecuar los reglamentos de los sistemas de control y administración (Ley 1178) , manuales de procedimiento administrativo y técnico, manuales de funciones, reglamentación interna de personal a la actual realidad de la institución y otras para mejorar la gestión administrativa de la Institución</p>

Fuente: PDES – SERNAP

Tabla 43: Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los Resultados del PDES y el PSDI

Resultado del PDES, OSDI	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales
	8.4.1.5. Consolidar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, de manera integral, para la conservación de la diversidad biológica y desarrollo sustentable.	<p>1.- Actualizar el Plan Maestro del SNAP y los planes de Manejo de las Áreas Protegidas según corresponda</p> <p>2.- Planificar cronogramas de reuniones con los Gobiernos Subnacionales, que permitan coordinar la gestión integral del SNPA.</p> <p>3.-Compatibilizar el Plan Maestro, Planes de Manejo y demás estrategias de manejo del SNAP con los sectores gubernamentales y los diferentes niveles Subnacionales .</p> <p>4.-Coordinar actividades para el desarrollo económico integral de todas la AP a nivel nacional, amigables con la Madre Tierra.</p> <p>5.- Contribuir a la Identificación de las necesidades de las poblaciones locales de las AP, para lograr su desarrollo económico, y social con una visión de sustentabilidad para el Vivir Bien, con la intervención de los actores competentes.</p>
	8.4.1.6. Fortalecer la gestión institucional, a través del perfeccionamiento y adecuación de los sistemas de control y administración gubernamental según normativa vigente	1.- Adecuar los reglamentos de los sistemas de control y administración (Ley 1178) , manuales de procedimiento administrativo y técnico, manuales de funciones, reglamentación interna de personal a la actual realidad de la institución y otras para mejorar la gestión administrativa de la Institución

4.4 PLANIFICACIÓN DEL PEI

La siguiente tabla, nos muestra una matriz de planificación, que reúne los elementos estratégicos y financieros de los años 2021 al 2025.

Tabla 44: Matriz de planificación 2020-2025 (En Bolivianos)

MATRIZ DE PLANIFICACION 2021-2025 (EN BOLIVIANOS)																																									
S E C T O R	P I L A R	M E T A	R E S U L T A D O	RESPONSABLE		Descripción del Resultado Institucional (Impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional	Indicador (Resultado/Acción)	INDICADOR			PROGRAMACION FISICA					PONDERRACION (Por Prioridad)	Fuente de Información	TERRITORIALIZACION							CATEGORIA PROGRAMATICA (PRESUPUESTARIA)	PRESUPUESTO TOTAL (En millones de bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES													
				Entidad	Áreas Organizacionales				Cod.	Formula	Línea de Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024			2025	Cod.	DEPTO	Cod.	REGION	Cod.	MUN.			URBANO/ RURAL	DISTRITO	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL
1912	9	8	4	1	SERNAP	P R O T E G I D A S	3.1	Se ha impulsado una mejor y más sustentable conservación de las áreas protegidas como parte del bien común y patrimonio natural del país de forma unilateral al logro de una mayor calidad de vida de la población que habita en dichas áreas	Consolidar y fortalecer los Comités de Gestión de Áreas Protegidas de manera efectiva	100% de Áreas Protegidas con medidas efectivas de vigilancia y control.	# de Comités operando / # de AP de influencia	60%	100%	5	5	10	10	10	Informes, resoluciones				Bolivia		X	X		22 ÁREAS PROTEGIDAS	90.64	38,651,446	25,454,740	25,185,114	24,690,632	23,545,566							
									Vigilar y controlar efectivamente las Áreas Protegidas Nacionales y Subnacionales	80% de Áreas Protegidas con medidas efectivas de vigilancia y control.	# de AP con planes de manejo efectivos / # de AP de influencia	40%	80%	4	6	15	10	5	Informes, estudios				Bolivia		X	X															
									Establecer medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de áreas protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales.	80% de las AP con medidas para la gestión integral, manejo efectivo y sustentable de áreas protegidas incluyendo generación de ingresos para las poblaciones locales.	# de AP con Proyectos de Desarrollo Sostenible / # de AP de influencia	40%	70%	4	4	8	10	4	Resoluciones, planes, proyectos, informes				Bolivia		X	X															
									Establecer mecanismos financieros que permitan la sustentabilidad de las Áreas Protegidas de interés nacional.	Porcentaje de Áreas Protegidas de interés nacional con sustentabilidad financiera apoyados con mecanismos de ingresos propios.	# de AP de influencia / # de AP de influencia	10%	50%	4	5	6	15	10	30	Reportes, informes, resoluciones				Bolivia		X	X														
									Consolidar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, de manera integral, para la conservación de la diversidad biológica y desarrollo sustentable	Porcentaje de Áreas Protegidas a nivel nacional incluidas en el plan general del SNAP	# de AP a nivel Nacional / # de AP de influencia	50%	90%	5	5	10	10	10	Informes, resoluciones				Bolivia		X	X															
									Fortalecer la gestión institucional a través del perfeccionamiento y adecuación de los sistemas de control y administración gubernamental según normativa vigente	100 % de los sistemas de Administración y Control Gubernamental están en vigencia, operando bajo normativa interna específica,	# de procesos técnicos administrativos / # de procesos adm. tec.	60%	100%	5	5	10	10	10	10	Informes, auditorías				Bolivia		X	X														

4.5 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLES Y RESULTADOS DEL PDES Y PSDI

Tabla 45: Identificación del Sector, Responsable y Resultados del PDES, PSDI

PEI 2021 - 2025		
SECTOR	RESPONSABLE	
15	ENTIDAD	Área Organizacional
Medio Ambiente	SERNAP	Dirección Jurídica Dirección Monitoreo Dirección de Planificación Dirección Administrativa y Financiera Directores de 22 aéreas protegidas

Fuente: SERNAP

4.6 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Tabla 46: Descripción de los Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales

Cod.	DESCRIPCION DEL RESULTADO INSTITUCIONAL (Impacto)	DESCRIPCION DE LA ACCION ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
8411.1	Las Instituciones que conforman el SNAP, cuentan con un marco jurídico Institucional consensuado y aprobado por las instancias pertinentes que ha permitido mejorar la gestión ambiental	1.- Generar el marco político, normativo e institucional general para la gestión participativa.
8411.2	Se cuenta con actores locales capacitados en gestión pública ambiental, que coadyuvan la gestión.	2.- Promover el fortalecimiento de las capacidades de gestión de actores relevantes
8412.1	Se tienen planes de manejo actualizados y efectivos a sus propósitos en 22 AP, que permite mejor las políticas aplicadas	1.-Generar y actualizar los Planes de Manejo de las AP de interés nacional
8412.2	Se aplica los Planes de Protección en 22 AP de manera eficiente, evitando las amenazas vigentes.	2. Actualizar e implementar los Planes de Protección en las 22 AP
8412.3	Se ha bajado en 50% los avasallamientos y transgresiones a las	3. Hacer control monitoreo y fiscalización efectivo a las denuncias de avasallamientos y transgresiones de las normas ambientales.

	normas ambientales en los 5 años de vigencia del PEI	
8412.4	Se tiene una red de acción y control ambiental consolidado a nivel del SNAP	4. Coordinar con los gobiernos subnacionales, ETAs , OTB y demás organizaciones sociales el control efectivo de las AP.
8413.1	Se tiene parámetros estándar de control y monitoreo ambiental que utilizan todos los financiadores y el Estado Nacional para un mejor seguimiento.	1. Establecer parámetros de seguimiento y control a la gestión integral y manejo efectivo y sustentable de las AP, tomando en cuenta las auditorías realizadas por la CGE, organismos internacionales e instrumentos de monitoreo y evaluación con que cuenta el SERNAP en un solo sistema que los uniformice.
8413.2	Se ha conservado entre el 90% y 95% del patrimonio natural y cultural de las AP	2.- Tomar medidas efectivas para la conservación del patrimonio natural y cultural, cuidando no se cometan daños ambientales
8413.3	Se ha orientado, desarrollado y coordinado el financiamiento de proyectos económicos dentro las AP, mejorando en entre el 30 y 40% la situación económica de sus habitantes	3.-Patrocinar, coordinar y hacer acompañamiento de proyectos de desarrollo económico dentro las AP, que sean sustentables y sostenibles amigables al medio ambiente
8414.1	Se cuenta con un PEF actualizado y financiado, que cambio cualitativamente la gestión en las AP	1.-Aprobar, implementar y actualizar permanentemente el PEF para las 22 AP y la Unidad Central como principal estrategia hacia la sostenibilidad financiera del SERNAP.
8414.2	Se tiene financiada la gestión del SNAP, con el concurso de ONGs, Fundaciones, Estado, Entidades Subnacionales, además de las actividades del SERNAP	2.Cordinar con la Cooperación Internacional, ONGs, Fundaciones y otros sectores de la sociedad boliviana e internacional, la movilización financiera y de apoyo a las AP y a las actividades del SERNAP
8414.3	Se cuenta con planes, proyectos y actividades sostenibles en un 80% de las AP y financiadas.	3.- Generar Programas o Proyectos que coadyuven a la sostenibilidad financiera
8414.4	El Estado sostiene la gestión ambiental del SNAP en un porcentaje aceptable y sostenible, acorde a sus políticas y mandato constitucional.	4.- Realizar gestiones ante el Gobierno Central y Subnacionales para el financiamiento y sostenibilidad de las áreas protegidas y el SERNAP
8414.5	El VIPFE se constituye en agente coadyuvante para el financiamiento de la gestión y protección de las AP, ante la comunidad Internacional	5.- Realizar gestiones ante la Administración Central para el financiamiento a través de la Cooperación Internacional de recursos adicionales, para proyectos y programas de <u>Inversión Pública.</u>
8414.6	Bolivia es un referente en turismo ecológico y preserva su habitat protegido.	6.- Consolidar y ampliar el SISCO en todas las AP con potencialidad y vocación Turística, así como otros mecanismos de ingresos propios.

8414.7	El sistema Universitario y de Educación Superior, coadyuva y financia estudios científicos para la conservación de la Flora, Fauna y antropología, además apoya en la delimitación territorial de las AP.	7.- Realizar las gestiones necesarias para la cooperación técnica y científica con Entidades Nacionales como Universidades, Institutos Nacionales y otros.
8415.1	Se cuenta con un Plan Maestro del SNAP actualizado, del cual se desprende la normativa de todas la AP.	1.- Actualizar el Plan Maestro del SNAP y los planes de Manejo de las Áreas Protegidas según corresponda
8415.2	El SNAP es un ente vigente, que funciona en coordinación nacional.	2.- Planificar cronogramas de reuniones con los Gobiernos Subnacionales, que permitan coordinar la gestión integral del SNPA.
8415.3	Se tiene un plan de desarrollo económico integral, sustentable y sostenible, en armonía con la Madre Tierra en todas las AP	3-Coordinar actividades para el desarrollo económico integral de todas la AP a nivel nacional, amigables con la Madre Tierra.
8415.4	Se ha identificado las potencialidades económicas de todas las AP, así como las carencias económicas y sociales, que sirven para diseñar un plan general de desarrollo sostenible y sustentable.	4.- Contribuir a la Identificación de las necesidades de las poblaciones locales de las AP, para lograr su desarrollo económico, y social con una visión de sustentabilidad para el Vivir Bien, con la intervención de los actores competentes.
8416.1	Se tiene una Institución que cumple con la normativa vigente, con una gestión eficaz, eficiente y técnicamente solvente.	1.- Adecuar los reglamentos de los sistemas de control y administración (Ley 1178) , manuales de procedimiento administrativo y técnico, manuales de funciones, reglamentación interna de personal a la actual realidad de la institución y otras para mejorar la gestión administrativa de la Institución

Fuente: SERNAP

4.7 PRESUPUESTO QUINQUENAL

El presupuesto quinquenal 2021 al 2025 nos muestra tres datos observados, 2021, 2022 y 2023 los dos primeros en razón de ser gestiones consolidadas y el 2023 presupuesto ya presentado ante el MAAYA de acuerdo a plazos establecidos. Los techos han sido estimados en base al actual escenario de financiamiento tanto de parte del estado, como de los convenios y fideicomisos vigentes.

Tabla 47: Presupuesto Quinquenal

CATEGORIA PROGRAMATICA (PRESUPUESTARI A)	PRESUPUES TO TOTAL (En millones de bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES SECTORIALES				
		2021 (*)	2022 (*)	2023(*)	2024	2025
UNIDAD CENTRAL	90,64	21.278.668,75	17.024.624,73	19.055.677,17	18.826.266	17.762.445
22 AREAS PROTEGIDAS	143,77	38.651.446,47	25.454.740,01	25.185.114.40	24.690.632	26.554.740,0 1
TOTAL	234,41	59.930.115,22	42.479.364,74	44.240.791.57	43.316.899	41.308.012

(*) Dato observado presupuesto 2021-2022 y POA 2023