

# Programa de Mentoría de FA-a-FA entre el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. y el Fondo Patrimonio Natural

Proyecto K: RedLAC-CAFÉ Proyecto Conocimiento para la Acción

**Fondo mentor:**

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.

**Fondo aprendiz:**

Fondo Patrimonio Natural

**Tema:**

Fortalecimiento entre Fondos

**Fecha de elaboración:**

2016-2018





## Caso de estudio

# Programa de Mentoría de FA-a-FA entre el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. y el Fondo Patrimonio Natural

## 1. Introducción

### Antecedentes y justificación

*Los Fondos Ambientales (FA) son instituciones que nacieron en la década de los noventa<sup>1</sup>, ante la necesidad de gestionar, administrar y facilitar a terceras organizaciones recursos financieros para la conservación de los recursos naturales de manera más efectiva. Estas iniciativas han orientado sus principales esfuerzos a garantizar que sean cubiertos los gastos recurrentes de las áreas protegidas (AP), y a financiar proyectos para la conservación y uso sustentable de los recursos naturales y el fortalecimiento de las organizaciones civiles y comunitarias que colaboran con ellos. Tras dos décadas de operación, los FA han diversificado su actuación, asumiendo diversos roles ante los cambiantes escenarios políticos, sociales, económicos y tecnológicos. La multiplicidad e innovación de estrategias y acciones en diferentes situaciones, vuelve prioritaria la sistematización y transmisión de experiencias entre FA, para fortalecer y crear nuevas capacidades en el corto y mediano plazo.*

*Ante este reto, la Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC), y el Consorcio de Fondos Ambientales de África (CAFÉ), diseñaron Proyecto K, Conocimiento para la acción: mejorando la conservación mundial a través de intercambios entre pares y la gestión del conocimiento. Se trata de una iniciativa que apunta a mejorar el portafolio de innovación de los Fondos; diversificar las fuentes de financiación para enfrentar los retos de conservación; y promover el conocimiento y la réplica de buenas prácticas a través del aprendizaje entre pares y el uso de herramientas digitales.*

*En este sentido, Fortalecimiento entre fondos recupera y difunde la experiencia y los aprendizajes más significativos del Proyecto de Tutoría Presencial y Virtual entre Pares sostenido por Fondo Mexicano Para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) y el Fondo Patrimonio Natural de Colombia (PN).*

<sup>1</sup> Uno de los resultados de los acuerdos de la Cumbre de la Tierra, realizada en Río de Janeiro, Brasil en 1992.

## La sistematización participativa en la construcción del estudio de caso

Para la construcción de este caso, se consideraron los objetivos y lineamientos generales presentados en la publicación *Estudios de Caso para Compartir Experiencias de Fondos Ambientales* (RedLAC, 2014)<sup>2</sup>, y la perspectiva sociológica del conocimiento como práctica (Gherardi, 2006)<sup>3</sup>. En consonancia, la apuesta por la sistematización participativa exigió que los procesos de producción, recuperación, reflexión y sistematización de la información compartida y las actividades de capacitación instrumentadas estuvieran en manos de los propios actores, pues de principio a fin se tuvo presente que solo se aprende lo que se lleva a la práctica.

Gráfica 1: Modelo de Sistematización Participativa



## 2. Estudio de caso

### Objetivo

“Fortalecer las capacidades de Patrimonio Natural y FMCN a través del diseño conjunto de una estrategia de gestión del conocimiento, en torno a temas estratégicos que viabilicen la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas de Colombia”.

La intención del proyecto fue recuperar la experiencia y compartir los conocimientos más significativos generados en FMCN en más de 23 años, a fin de que PN redujera su brecha de aprendizaje organizacional y técnico para avanzar sólidamente en la excelencia institucional y la sostenibilidad financiera tanto de su organización, como de las áreas protegidas de Colombia.

### Actores y roles

#### **Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.**

Organización sin fines de lucro con cerca de 25 años de experiencia que, a través de la movilización de recursos financieros, la creación de alianzas y la toma de decisiones enfocadas en la conservación y aprovechamiento del capital natural, busca construir un futuro sostenible para México. Para lograrlo cuenta con programas de conservación e innovación que se ejecutan en áreas de importancia para la conservación de la diversidad biológica.

2 Estudios de Caso para Compartir Experiencias de Fondos Ambientales. RedLAC. 2014.

3 Gherardi, S. Organizational knowledge: the texture of workplace learning. Blackwell Publishing. Oxford. 2006.

### Misión

Confluir con otros actores y sectores en apoyos técnicos y financieros estratégicos para conservar el patrimonio natural de México.

### Visión

Nuestros ecosistemas recuperan su salud y brindan a perpetuidad sus servicios a la población.

El rol específico de FMCN para este proyecto fue el de tutor, el cual conllevó:

- a) Facilitar el aprendizaje para garantizar la creación de un espacio colaborativo entre pares.
- b) Aproximarse a la historia y devenir institucional de PN, a fin de comprender su cultura organizacional.
- c) Compartir herramientas y experiencias de (auto)evaluación de capacidades organizacionales para facilitar la identificación de puntos a fortalecer y consolidar en PN.
- d) Diseñar e instrumentar una estrategia de gestión de conocimiento para propiciar la creación de esquemas innovadores de financiación y desarrollo institucional.
- e) Dar seguimiento y asesorías concretas de acuerdo con demandas de aprendizaje o de intercambios específicos en temas institucionales y técnicos.
- f) Fomentar la cultura de la sistematización en PN, para que los aprendizajes generados en las visitas presenciales, pudieran compartir a otras áreas de la institución.
- g) Valorar los resultados de la estrategia de gestión de conocimiento instrumentada.
- h) Dar seguimiento al proceso hasta su terminación y acuerdo institucional para generar los resultados y productos.
- i) Contribuir activamente en la construcción y difusión del caso, a través de una consultoría de sistematización participativa.
- j) Construir y alimentar un micrositio virtual con los materiales generados y adaptados durante la vida del proyecto.

“ Para el diseño conjunto de una estrategia de gestión del conocimiento, FMCN aportó algunos de los enfoques que paulatinamente han hecho de la operación de sus programas y esquemas de financiación, referentes de vanguardia a nivel ”

### Patrimonio natural

Fondo Patrimonio Natural comenzó sus actividades en 2005 como resultado de una alianza entre el sector público y el sector privado, con la misión de promover inversiones en las empresas, el gobierno y la sociedad para la conservación de las áreas naturales de toda Colombia. Los instrumentos de los que Patrimonio Natural hace uso para lograr la sostenibilidad financiera de sus iniciativas son el diseño de mecanismos económicos y financieros, el desarrollo y gestión para políticas de financiación y la administración y gerencia de proyectos. También administra fondos patrimoniales y extinguidos, gerencia convocatorias para cofinanciar proyectos al mismo tiempo que fortalece las capacidades de sus socios, por otro lado, también ejecuta directamente.

### Misión

Promover inversiones estratégicas en y con las empresas, el gobierno y la sociedad para la conservación de las áreas naturales del país y los servicios que nos brindan; contribuyendo a la vez al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo de capacidades de las comunidades locales.

### Visión

El Fondo es la institución líder en inversiones estratégicas para la conservación del patrimonio natural de los colombianos, financieramente consolidada, con un sistema de gobernanza transparente y responde de manera efectiva a los objetivos de conservación y financiación del país.

El rol de PN para este proyecto fue el de tutorado, el cual conllevó:

- a) Transformar su rol de tutorado pasivo a agente activo y responsable de su aprendizaje de acuerdo a la estrategia de gestión de conocimiento colaborativo propuesta por FMCN.
- b) Aproximarse a la historia y devenir institucional de FMCN, a fin de conocer los elementos internos y de contexto de su cultura organizacional.
- c) Identificar y establecer sus necesidades de asesoría y fortalecimiento.
- d) Validar, enriquecer, y retroalimentar la estrategia de gestión de conocimiento propuesta por FMCN.
- e) Documentar y compartir con FMCN los aspectos más significativos de los encuentros presenciales y virtuales.
- f) Valorar y compartir los resultados de la estrategia de gestión de conocimiento.
- g) Contribuir con el desarrollo del micrositio virtual con los materiales generados y adaptados durante el proyecto.

## Enfoque y modelo

Para el diseño conjunto de una estrategia de gestión del conocimiento, FMCN aportó algunos de los enfoques que paulatinamente han hecho de la operación de sus programas y esquemas de financiación, referentes de vanguardia a nivel:

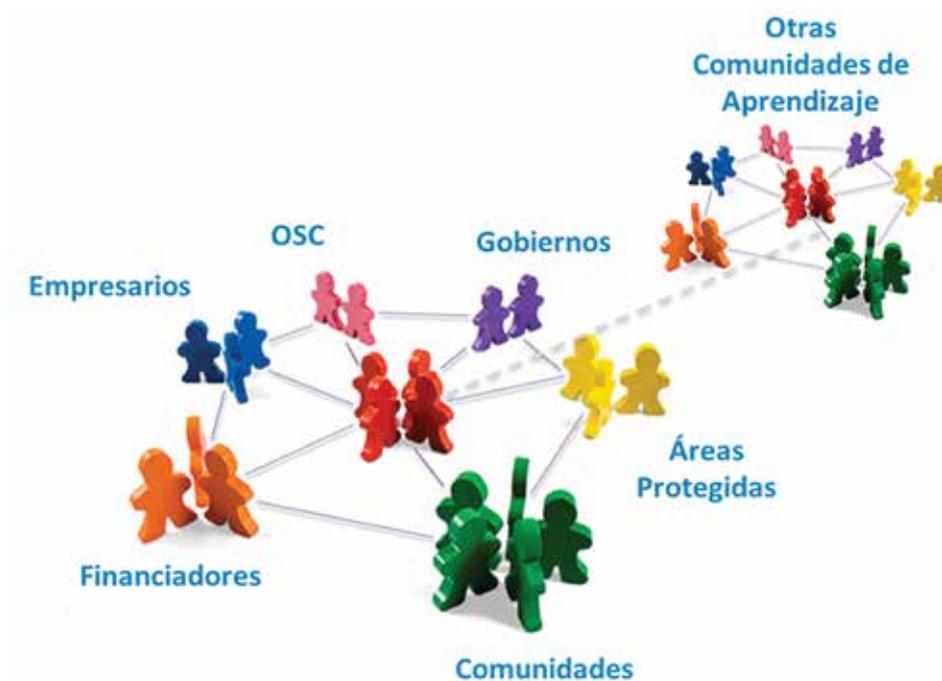
**Gráfica 2: Modelo de trabajo de FMCN**



### *Comunidad de aprendizaje con enfoque de competencias laborales*

Las Comunidades de Aprendizaje son espacios de reflexión, discusión, intercambio y formación que permiten la vinculación y el fortalecimiento de actores que comparten objetivos o intereses comunes. Entre sus características destaca el aprendizaje dialógico; es decir, un diálogo entre pares que valoran sus contrastes sin pretender conciliar todas sus diferencias.

**Gráfica 3: Comunidad de Aprendizaje**



“Este espíritu valora la pertinencia y efectividad de la gestión del conocimiento, en términos de los saberes, habilidades y destrezas desarrollados y/o fortalecidos en PN, de acuerdo a su contexto específico.”

Este espíritu valora la pertinencia y efectividad de la gestión del conocimiento, en términos de los saberes, habilidades y destrezas desarrollados y/o fortalecidos en PN, de acuerdo a su contexto específico. Por lo tanto, más que esquema de tutor - tutorado, FMCN y Patrimonio Natural se reconocen como pares diferentes que aprenden uno del otro de manera permanente. Para potenciarlo, FMCN utilizó la metodología *Planeación de la formación por competencias laborales*, basada en el empleo de un instrumento flexible que evoluciona con el aprendizaje, posibilitando reprogramar acciones, sumar nuevos recursos y modificar estrategias didácticas de manera conjunta, y con referencia a lo que funcione.

#### Cultura de evaluación organizacional

Tras reconocer que mejores organizaciones hacen mejores proyectos, FMCN ha incentivado el desarrollo de la cultura de la evaluación organizacional entre sus socios, por lo que esta experiencia no fue la excepción. Para ello, adecuó y compartió la herramienta Índice de Efectividad Institucional (IEI).

El IEI es un instrumento que evalúa, a través de 61 indicadores, las conexiones y lazos solidarios entre las partes de una estructura organizacional, que fortalecen la identidad grupal, facilitan la convivencia, y favorecen el trabajo coordinado y efectivo con los agentes del entorno. Esta herramienta fue construida con los aprendizajes sobre los procesos de desarrollo institucional de los principales socios del FMCN, y con algunos referentes significativos sobre desarrollo institucional, como *Social Capital: The Missing link?* (Grootaert, 1998)<sup>4</sup>, y el Programa Regional de Desarrollo de Competencias Organizacionales (FOMIN/BID)<sup>5</sup>.

PN realizó el ejercicio con su personal en Colombia, apoyado por una consultora experta en sistematización y desarrollo institucional. Esta actividad fue clave para identificar las áreas de interés y oportunidad reflejadas en su “semáforo institucional”.

**Tabla 1: Jerarquización de áreas de fortalecimiento de PN con el IEI**

Gestión de recursos humanos	3.19
Comunicación e imagen	3.28
Capacidad técnica	3.43
Gestión financiera y administración	3.50
Vinculación externa y sinergia	3.50
Liderazgo, dirección y planeación estratégica	3.65
Diseño institucional	3.83

<sup>4</sup> Grootaert, C. *Social Capital: The Missing link?* Banco Mundial. 1998.

<sup>5</sup> El enfoque puede consultarse en: [www.cebem.org/cmsfiles/cursos/Resumen\\_Programa\\_s\\_p\\_\\_2008.pdf](http://www.cebem.org/cmsfiles/cursos/Resumen_Programa_s_p__2008.pdf).

### Empresarialidad sustentable

La búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, plantea el modelo de *empresarialidad sustentable*, como una alternativa viable frente a los modelos tradicionales de financiamiento a fondo perdido o no reembolsables. FMCN ha comprendido la relación entre empresarialidad y creatividad y ha compartido con PN la oportunidad de participar en la creación de nuevos esquemas de conservación que permitan el uso responsable de los recursos naturales sin comprometer la rentabilidad de las inversiones, orientado por la articulación de los siguientes componentes:

Gráfica 4: Modelo articulado de empresarialidad sustentable



### Gestión del conocimiento

El conocimiento resulta de un conjunto de experiencias, saberes, valores, informaciones y percepciones e ideas que, a su vez, facilita la creación de determinadas estructuras en los sujetos y organizaciones, permitiéndoles evaluar e incorporar nuevas competencias. Por ello, más que un concepto, la gestión del conocimiento para este proyecto se instrumentó como un proceso planificado de transformación continua, con fines de fortalecimiento y consolidación para cada uno de los ejes de aprendizaje identificados.

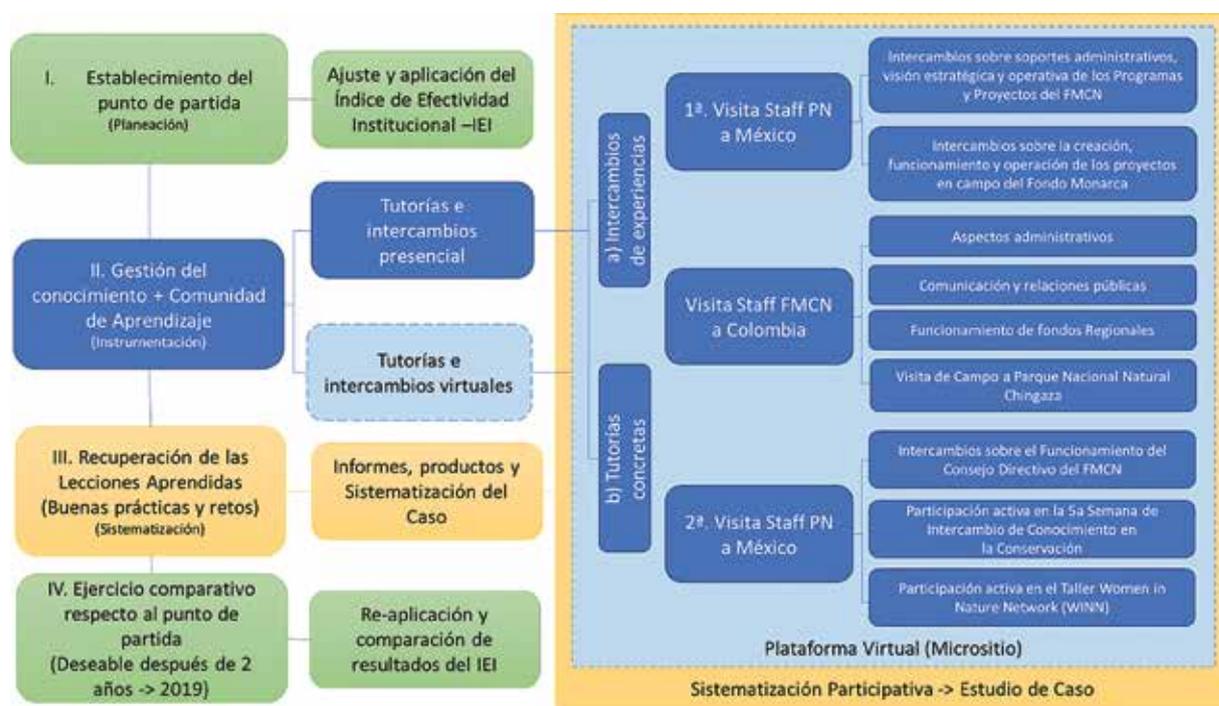
Gráfica 5: Gestión de conocimiento



## Estrategia instrumentada de gestión del conocimiento

El diseño y la instrumentación de la estrategia de gestión del conocimiento orientada por FMCN, contempló formalmente las tres primeras fases, y se caracterizó por servirse de modalidades de intercambio presencial y virtual.

**Gráfica 6: Fases de la estrategia de gestión de conocimiento del proyecto**



**Gráfica 7: Cronograma de implementación de la estrategia de gestión de conocimiento.**



### **Establecimiento del punto de partida: demandas identificadas**

Los temas ratificados para la instrumentación de la estrategia de gestión de conocimiento fueron:

#### **a) Gestión financiera y administración de recursos**

Este eje de aprendizaje se centró en compartir experiencias y gestar reflexiones sobre los procesos de innovación, proyección, obtención y ejecución supervisada de los recursos financieros y materiales necesarios para el logro de metas establecidas.

En este marco, se abordaron detalladamente las propuestas de Pago por Servicios Ambientales (PSA), fondos patrimoniales, proyectos de inversión y otros mecanismos de cofinanciamiento.

## b) Vinculación externa y sinergia

Este eje refiere al fomento de alianzas estratégicas, acuerdos y políticas operativas de beneficio mutuo entre múltiples actores. Para consolidarlo, se invitó a la Dirección Ejecutiva de PN a conocer de primera mano y ser partícipe de procesos de sinergia interinstitucional y multisectorial liderados por el FMCN.

## c) Comunicación e imagen

Este eje refiere al establecimiento de relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige. Al inicio del proyecto, PN se encontraba reestructurando el departamento de comunicaciones y reforzando su comunicación interna, por lo que los intercambios en este campo fueron realmente significativos.

### Modalidad presencial

Las dos visitas del personal directivo de PN a México, celebradas en abril y agosto de 2017, permitieron el intercambio de información y experiencias a través de reuniones con los miembros del Consejo, equipos operativos y socios locales de FMCN, y de la participación en espacios de capacitación con espíritu de comunidad de aprendizaje.

Durante ambos encuentros se analizaron materiales existentes dentro de FMCN como la presentación y avances en la actualización de la planeación estratégica institucional, el *fact sheet*, el organigrama, el informe anual, el manual del consejero y estudios específicos desarrollados por la institución. A nivel estructural, los directores de cada programa de FMCN<sup>6</sup> presentaron sus mecanismos de operación en campo, métodos para canalizar recursos y documentos impresos sobre experiencias específicas de gran valor como las comunidades de aprendizaje (CA)<sup>7</sup>, el Pago por Servicios Ambientales (PSA) y las redes de colaboración en la escala regional (RED Monarca). También, se realizaron reuniones con representantes de los socios de gobierno y de la sociedad civil que apoyan la implementación del Fondo Monarca (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas y Alternare, A.C.).

Resultados de estas visitas son el artículo *Mosaicos, Mariposas e Intercambios* (Cavelier, 2017); el fortalecimiento de las competencias de la Dirección Ejecutiva de PN gracias a su participación activa en una reunión con el Presidente del Consejo Directivo de FMCN, los representantes de la Alianza Mexicana de Biodiversidad y Negocios (Amebin) y World Wildlife Fund México; el desarrollo de la visión empresarial gracias a la participación activa en la Quinta Semana de Intercambio de Conocimientos para la Conservación; y la publicación del artículo *Oportunidades para la financiación del desarrollo sostenible en Colombia* (Cubas, 2017), en el marco del encuentro anual "Women in Nature" (WiNN 2017)<sup>8</sup>.

De igual modo, el personal directivo de FMCN se reunió con los diferentes departamentos de PN en Colombia, para el intercambio de mejores prácticas en los aspectos jurídicos, administrativos, compras, dirección general y proyectos de conservación en campo, entre otros. Durante esta visita, también se organizó una reunión con diversos actores de instituciones públicas y privadas, en la que se presentó la experiencia de pago por servicios ambientales a largo plazo en México, así como otros fundamentos que ilustraron las posibles acciones a tener en cuenta en materia de políticas públicas para la conservación del agua. Adicionalmente, se visitó Parque Nacional Natural Chingaza, para conocer de primera mano, los diferentes esquemas de conservación e incentivos al manejo sostenible con la participación de propietarios locales.

### Modalidad virtual

Las pláticas de seguimiento y retroalimentación continúan realizándose vía Skype, y el intercambio de información y materiales a través de plataformas y medios digitales (carpetas de Dropbox y correo electrónico, principalmente). También se construyó un micrositio que alberga información, conocimiento y experiencias generados por PN y el FMCN para este proyecto: <https://fmcn.org/patrimonio-natural-fmcn-2/>

<sup>6</sup> FMCN opera bajo cuatro Programas de Conservación: 1. Áreas Naturales Protegidas, 2. Mares y Costas, 3. Bosques y Cuencas y 4. Proyectos Especiales y de Innovación.

<sup>7</sup> Las Comunidades de Aprendizaje promueven el desarrollo de capacidades, el intercambio de información y la difusión de experiencias en el manejo del fuego, las cuencas y las áreas naturales protegidas. Actualmente están activas cinco comunidades: 1. Manejo de Fuego; 2. Mares y Costas; 3. Cuencas y Ciudades; 4. Áreas Protegidas; y 5. EmFoCo y Desarrollo.

<sup>8</sup> WiNN, es una red para compartir experiencias y apoyar el liderazgo de las mujeres en el tema de la conservación. El evento incluyó ponencias de expertas en género para establecer vínculos con organizaciones dedicadas al tema y de vivencias en las carreras de mujeres en diferentes etapas de su vida. La agenda incluyó talleres sobre liderazgo, sobre visibilizar la red de mujeres que apoyan a las participantes y el *storytelling* como herramienta para alcanzar los objetivos de conservación.

## Productos generados

A continuación, se enlistan los productos más significativos de esta experiencia, los cuales pueden consultarse en el micrositio virtual.

- Insumos para la actualización del Plan Estratégico de Patrimonio Natural 2018- 2022 (en desarrollo).
- Plan integral de Gestión del Conocimiento FMCN-PN en el marco del Proyecto K.
- Mosaicos, mariposas e intercambios – Hoja informativa (Inés Cavelier, 2017).
- Sistematización de Pago por Servicios ambientales Cuencas y Ciudades - PN (Inés Cavelier, 2017).
- “Oportunidades para la financiación del desarrollo sostenible en Colombia” (Cubas, 2017).
- Semillas del espíritu de Comunidad de Aprendizaje plantadas en PN, AP y sus socios locales.
- Esbozo de un plan de desarrollo FMCN-PN.
- Micrositio WEB con un banco de información.

## Desafíos

### Enfrentados

Establecer un proceso de intercambio horizontal entre FMCN y PN requirió hacer frente a un conjunto de desafíos de diferentes tipos:

- **Identificación de contextos.** De inicio, fue indispensable desarrollar un esfuerzo de los participantes para identificar los rasgos del contexto, en el que cada una de las instituciones desarrolla sus esfuerzos de conservación y desarrollo sustentable. Entre los principales temas de interés podemos referir las relaciones con las instituciones de gobierno, las condiciones de operación de las organizaciones civiles, las situaciones financieras y fiscales en la escala nacional, además de la cultura de participación de los actores involucrados en la conservación y manejo de los recursos naturales en México y Colombia.
- **Creación de un lenguaje común.** Por parte de FMCN y PN, fue necesario establecer un lenguaje compartido, a fin de dejar en claro los intereses, orientaciones y alcances del proceso de asistencia e intercambio. Este proceso implicó un espacio de conocimiento y reconocimiento de las habilidades y aptitudes existentes en cada institución.
- **Creación de un ambiente de confianza.** Considerando que el proyecto involucra la revisión de áreas sensibles de las instituciones, e incluso de información interna y confidencial, logramos crear un ambiente de confianza que mitigó incertidumbres para el trabajo colaborativo.

- **Formalización de instrumentos legales.** A fin de formalizar los arreglos institucionales y el proceso de cooperación institucional, FMCN y PN tuvieron la capacidad de elaborar y formalizar instrumentos legales que dieron orden a las actividades conjuntas y al flujo de recursos institucionales y financieros.

### A futuro

Al término del proyecto, queda pendiente atender algunos desafíos hacia el futuro; entre los más significativos se encuentran:

- **Monitoreo de los avances en la Efectividad Institucional.** En el caso de PN, existe la valiosa oportunidad de actualizar la lectura del índice de Efectividad Institucional y monitorear los avances en los temas de gestión de recursos humanos, comunicación e imagen y capacidad técnica.
- **Réplica de la experiencia de mentoría.** FMCN y PN tienen el desafío de replicar la experiencia de mentoría e intercambio con otras organizaciones de RedLAC y en la escala de sus respectivos países.
- **Comunicación estratégica.** Los socios del proyecto afrontarán el reto de comunicar a sus directivas y socios las oportunidades, beneficios y aprendizajes derivados del proyecto RedLAC.

## 3. Conclusiones y lecciones aprendidas

Los enfoques y el espíritu mencionados, nos permiten concebir la sistematización de este caso como un punto de capitón de un proceso que continúa abierto. Sin duda, la creación, valorización y ajuste de los distintos capitales movilizados bajo el espíritu de comunidad de aprendizaje, seguirán produciendo estructuras de conocimiento para el desarrollo organizacional en ambos fondos ambientales. Sin embargo, y a manera de conclusión anticipada pero no cerrada, podemos afirmar que la experiencia de fortalecimiento promovida por RedLAC, ha resultado enriquecedora para todos los involucrados, pues trasciende los objetivos inicialmente planteados.

A partir de su instrumentación, en PN se generaron reflexiones sobre las mejores prácticas administrativas, financieras y técnicas, que se verán plasmadas en los objetivos y metas del nuevo plan estratégico. Igualmente, la participación en diversos foros y espacios de aprendizaje colaborativo, señalaron al PN la necesidad de fomentar, mantener y acrecentar las relaciones inter-institucionales en redes dedicadas a la conservación, el manejo de paisajes productivos y el uso sostenible de biodiversidad. Con este propósito, desde enero 2018 se está desarrollando el concepto y la práctica de las comunidades de aprendizaje, tanto al interior como con

aliados externos, a fin de mejorar la gestión de la biodiversidad en distintas escalas y con diferentes capacidades relacionadas con los retos a enfrentar.

Por su parte, FMCN reafirmó que el rol de facilitador también le genera aprendizajes pues le exige identificar y reflexionar con sus pares, sobre la efectividad de las prácticas que ha desarrollado a lo largo de los años. Además, reconoció en PN un aliado con el cual comenzar a pensar planes de desarrollo y esquemas de financiamiento macro-regionales, y esbozar futuras estrategias de aprendizaje en temas más técnicos. La sistematización de experiencias e instrumentos de trabajo permitió and FMCN identificar nuevas áreas de oportunidad del trabajo institucional y en la conservación del patrimonio natural de México, ante el inicio del nuevo Plan Estratégico 2018-2023 de la institución.

Las mejores prácticas identificadas durante la ejecución del proyecto refieren a la necesidad de articular los aspectos estratégicos de las instituciones con los procesos de operación, en un marco de mejora continua. Algunos de las mejores prácticas instaladas con apoyo del proyecto consisten en:

- Incorporar instrumentos de evaluación de la efectividad institucional y las áreas de mejora que debe atender el quehacer de las organizaciones.
- Afinar los ejercicios de planeación estratégica y lograr su internalización en las actividades de la institución en el corto y largo plazo.
- Lograr la participación de los cuadros directivos y operativos en los espacios de reflexión y análisis, así como en la implantación de las medidas de mejora institucional.
- Entablar procesos de intercambio y trabajo colaborativo con instituciones pares en el propio país y con otras involucradas en el área de influencia de RedLAC.
- Contar con acciones de comunicación estratégica y valorar los efectos en la imagen y perfil de la organización.
- Integrar un mapa de las organizaciones pares con las cuales la potencial colaboración brinde beneficios mutuos. Integrar hojas de ruta para lograr el acercamiento, comunicación y colaboración con las instituciones de mejor potencial, conforme a la visión estratégica de las instituciones participantes.

Sintetizando, *Fortalecimiento entre fondos* resalta que la colaboración amplia y constructiva bajo principios de una verdadera comunidad de aprendizaje, será una oportunidad cada más efectiva, en la medida en que contagie y sume a otros Fondos Ambientales.

#### **El estudio de caso fue escrito con la colaboración de:**

##### **Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.**

Karina Ugarte Acosta

Juan Manuel Frausto

Karime Álvarez

##### **Patrimonio Natural**

Claudia Inés Cavelier

Claudia Betancourt

##### **Coordinación RedLAC**

Mariana Galvao

Leonardo Geluda

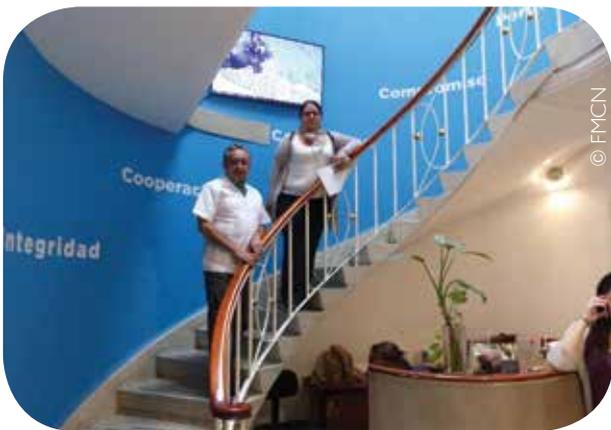
##### **Sistematización**

Diana Montes Caballero



© FMCN

Primera visita de PN a FMCN



© FMCN

Espacios colectivos en FMCN



© Patrimonio Natural

Campesinas pobladoras de la Reserva Monarca

