

# Plan estratégico

## Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los Espacios Naturales

FUNDACIÓN INTERUNIVERSITARIA  
FERNANDO GONZÁLEZ BERNÁLDEZ  
PARA LOS ESPACIOS NATURALES  
UNIVERSIDAD DE ALCALÁ  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
EUROPARC-ESPAÑA





Plan estratégico de la Fundación Interuniversitaria  
Fernando González Bernáldez para los espacios naturales

**Edita**

Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez  
para los espacios naturales.

**Contactos**

[www.fungobe.org](http://www.fungobe.org)  
[www.redeuroparc.org](http://www.redeuroparc.org)

**Diseño y producción editorial**

gráfica futura

**Impresión**

Artes Gráficas Palermo, S.L.

Depósito legal: M-2.933-2011

Esta publicación ha sido impresa en papel reciclado



Las ilustraciones de la cubierta y la apertura de esta publicación reproducen dibujos originales de Fernando González Bernáldez

# 1

## Presentación

# 2

## ¿Por qué un Plan Estratégico?

- 2.1. Ideario y estrategia para el futuro de la Fundación
- 2.2. Objetivos del Plan Estratégico
- 2.3. El proceso de elaboración del Plan

# 3

## Marco para el desarrollo del Plan Estratégico

- 3.1. Objetivos de la Fundación Fernando González Bernáldez
- 3.2. El legado del profesor Fernando González Bernáldez
- 3.3. El valor del marco académico
- 3.4. El valor de la alianza con las administraciones gestoras de espacios naturales a través de EUROPARC-España

# 4

## Diagnóstico y análisis estratégico de las actividades de la Fundación

- 4.1. Líneas de trabajo actuales
- 4.2. Estructura y medios

# 5

## Valoración y bases para la priorización de líneas estratégicas

# 6

## Definición de objetivos operativos y acciones para cada línea estratégica

- 6.1. Criterios generales para la definición de actividades a desarrollar por la Fundación
- 6.2. Líneas de trabajo científico-técnicas estratégicas
- 6.3. Adecuación de la estructura organizativa y funcional

# 7

## Mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

# 1

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de la Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los Espacios Naturales se aprobó por su Patronato el 12 de julio de 2010. Como Presidente, trasmito el agradecimiento a sus patronos, los rectores de las universidades Autónoma de Madrid, Complutense de Madrid y de Alcalá y al Presidente de EUROPARC-España, por su apoyo a la labor desarrollada en estos años y su aliento e ilusión por seguir trabajando en el futuro.

Este Plan se ha elaborado a partir de las inquietudes, ilusiones y necesidades compartidas y consensuadas por todos los actores que constituyen la Fundación. Nace de la experiencia desarrollada desde su creación en 1996, del análisis de la evolución de la organización, de la credibilidad y el prestigio alcanzados, de las redes de confianza establecidas a lo largo del tiempo, del valor patrimonial fruto de una historia basada en las personas y las instituciones públicas y privadas, y de las potencialidades futuras.

Pretende aportar un marco duradero para el desarrollo exitoso y sostenible de la Fundación, aportando las bases para priorizar los esfuerzos de la organización para cumplir con los objetivos fundacionales y con las demandas y necesidades en el contexto español e internacional en materia de medio ambiente, conservación de la biodiversidad y espacios naturales.

Este documento está dirigido a todas las personas e instituciones interesadas en conocer nuestros objetivos, capacidades e ilusiones, y una invitación a la participación en la construcción de puentes sólidos que contribuyan a un mundo más saludable, justo y solidario.

Carlos Montes del Olmo  
Presidente de la Fundación

# 1

Dicen algunos que si EUROPARC-España no existiera habría que inventarla. Es una organización única donde desde 1993 trabajan de manera coordinada las administraciones responsables de la planificación y la gestión de los espacios naturales protegidos, con representación de la administración general del Estado, de las comunidades autónomas, de las diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares. Su constitución como foro técnico ha dado frutos incontestables a lo largo de estos años. Nació en un momento histórico coincidente con el desarrollo del estado de las autonomías, y por tanto del traspaso de las competencias de gestión de las estructuras centrales a las jóvenes consejerías de las comunidades autónomas. Desde 1997 la Fundación Fernando González Bernáldez aporta su capacidad para el funcionamiento de la Oficina Técnica de EUROPARC-España.

Este Plan Estratégico reconoce las peculiaridades de una Fundación que, nacida en el ámbito académico, tiene la vocación de apoyo a la toma de decisiones en el ámbito de la conservación de la naturaleza. En este sentido, uno de sus principales objetivos es dar soporte a EUROPARC-España. Esta colaboración se traduce en múltiples beneficios que los técnicos de nuestras áreas protegidas aprecian enormemente.

Como Presidente de EUROPARC-España, quiero agradecer al resto de patronos de la Fundación su apoyo, y a todos los miembros su constante colaboración, y en particular a su presidente de honor, D. Antonio López Lillo, que hizo posible que en 1993 naciera esta organización que esperemos siga celebrando años y éxitos.

Hermelindo Castro Nogueira  
Presidente de EUROPARC-España



# 2

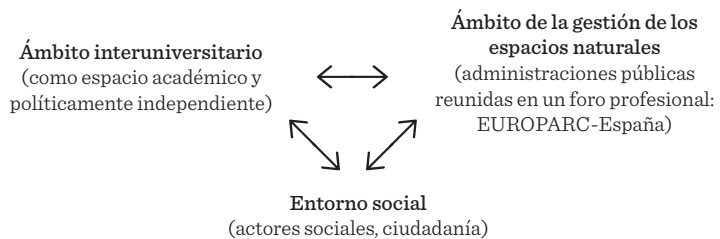
Dada la naturaleza jurídica y la personalidad institucional de la Fundación (entidad privada sin ánimo de lucro), no son objetivos de la misma ni la rentabilidad económica ni la intervención directa en la política. El marco de las actividades de la Fundación y su modo de actuación se basan en el capital humano y social.

---

# ¿Por qué un Plan Estratégico?

## 2.1. Ideario y estrategia para el futuro de la Fundación

El Plan Estratégico recoge la filosofía de una Fundación creada bajo la inspiración de la obra del profesor Fernando González Bernáldez. La filosofía identitaria de la Fundación responde al reto de construir puentes entre el mundo de la investigación (aportar conocimiento científico a los gestores) y las responsabilidades y competencias de la planificación y la gestión de los espacios naturales.



## 2.2. El legado del profesor Fernando González Bernáldez

La misión de la Fundación se inspira en el legado del profesor Fernando González Bernáldez e incluye el compromiso de contribuir a recoger, difundir y desarrollar ese bagaje científico, intelectual y ético, que abarca tanto la investigación ecológica, como la educación ambiental y la conservación de la naturaleza, todo ello desde el rigor del conocimiento científico que le fue característico.

Fernando González Bernáldez (Salamanca, 1933 - Madrid, 1992) fue uno de los más eminentes ecólogos españoles de su generación. Es considerado el impulsor de la ecología terrestre en España, así como un referente científico para el movimiento español de conservación de la naturaleza. Trabajó en el CSIC, en la Universidad de Sevilla, y desde 1975 hasta su prematura muerte fue catedrático de ecología en la Universidad Autónoma de Madrid. Fue un naturalista por vocación y por dedicación, desde su interés juvenil por las mariposas hasta sus obras de madurez sobre las relaciones entre aguas subterráneas, paisaje y vegetación. Su curiosidad científica le llevó siempre a indagar más allá, en muchos aspectos, empíricos y teóricos, de la organización y el funcionamiento de los ecosistemas.

La referencia a la figura de Fernando González Bernáldez y la importancia de su tarea inacabada deben servir como marco general de referencia para plantear y evaluar las distintas líneas de trabajo de la Fundación, incluida su perspectiva siempre atenta a la innovación y el desarrollo de nuevas ideas y planteamientos.

---



González Bernáldez fue siempre muy respetado entre los conservacionistas y los ecologistas por su compromiso en defensa del medio ambiente. En la década de 1980, llegó a participar en tareas de responsabilidad pública desde la entonces Dirección General de Medio Ambiente.

Las aportaciones científicas de Bernáldez se encuadran bajo el amplio concepto unificador de la interpretación del paisaje. En su trabajo trató de sintetizar elementos de las ciencias sociales y humanas, y adoptar una visión integrada e interdisciplinar de los complejos formados por los sistemas naturales y sociales. Fue siempre defensor de una visión multidisciplinar en el estudio de la naturaleza y de la necesidad de tender puentes entre el conocimiento científico y la aplicación a la solución de los problemas ambientales, promoviendo una investigación aplicada a la gestión y una gestión basada en el conocimiento científico.

La convicción de que en la educación ambiental se encuentra la clave para avanzar en la solución de los problemas ambientales llevó al profesor Bernáldez a desarrollar numerosas iniciativas como las primeras investigaciones para valorar la eficacia de los programas de educación ambiental. Intervino en numerosos foros nacionales e internacionales promoviendo la participación ciudadana en las cuestiones ambientales.

### **2.3. Objetivos del Plan Estratégico**

El Plan Estratégico es una oportunidad para recoger con amplitud de miras las oportunidades que le brinda su marco académico, institucional y social ante los compromisos nacionales e internacionales en el ámbito de la conservación y la sostenibilidad ambiental y social.

El objetivo general del Plan es definir las metas a corto y medio plazo para el desarrollo institucional, organizativo y operativo de la Fundación. En particular:

- Revisar y hacer explícitos, tras una década y media de trabajo, los principios, planteamientos y objetivos básicos de la Fundación.
- Establecer las líneas de trabajo prioritarias para la Fundación a corto y medio plazo, y de acuerdo a las mismas, mejorar la estructura organizativa y garantizar los recursos económicos y materiales necesarios.

**La actividad de la Fundación quiere contribuir con proyectos concretos a los acuerdos y herramientas internacionales más relevantes en materia de conservación y sostenibilidad, como los convenios de Diversidad Biológica, Cambio Climático o lucha contra la Desertificación.**

---

- Integrar de forma armónica y consensuada la visión de EUROPARC-España y su relación con la Fundación.
- Mejorar el papel de la comunidad universitaria en el desarrollo de la Fundación.

#### **2.4. El proceso de elaboración del Plan Estratégico**

El Patronato de la Fundación acordó en febrero de 2009 iniciar un proceso de reflexión con el objetivo de elaborar un documento de desarrollo de futuro. El proceso incluyó la contratación de una consultora externa y el análisis y discusión interno.

#### **Esquema del proceso participativo para la elaboración del Plan Estratégico**

1. Acuerdo del Patronato de la Fundación. Febrero 2009.
2. Encargo a consultora externa. Mayo 2009.
3. Diagnóstico preliminar.
4. Presentación al Patronato de la Fundación y al Consejo de EUROPARC-España. Junio 2009.
5. Periodo de análisis y discusión interno. Consultas a patronos, profesores universitarios, personal y Consejo de EUROPARC-España.
6. Documento de trabajo elaborado por una comisión de redacción mixta Fundación y EUROPARC-España. Mayo 2010.
7. Presentación y discusión en Asamblea de EUROPARC-España. Junio 2010.
8. Aprobación del Plan Estratégico en el Patronato de la Fundación. Julio 2010.

**Durante más de un año se trabajó desde la Fundación y EUROPARC-España para alcanzar un consenso a fin de asegurar la máxima funcionalidad y eficacia de ambas instituciones, basada en el reconocimiento y respeto de la idiosincrasia propia de cada entidad, y aprovechar al máximo la colaboración en beneficio mutuo.**

---

# 3

La experiencia desde el ámbito de la docencia y de la investigación, es una excelente oportunidad para el acercamiento a las últimas tendencias nacionales e internacionales en el conocimiento científico aplicable a las necesidades de los gestores de áreas protegidas y de los tomadores de decisiones en el ámbito de la conservación de la naturaleza en sentido amplio.

---

# Marco para el desarrollo del Plan Estratégico

## 3.1. Objetivos de la Fundación Fernando González Bernáldez

La Fundación nace en 1996 con los siguientes fines según queda recogido en sus estatutos:

- La **investigación**, así como la incorporación de los avances científicos a la mejora del medio ambiente y a la conservación de la biodiversidad y del patrimonio natural y cultural asociado.
- El **intercambio de experiencias** sobre la gestión de espacios naturales mediante la realización de programas formativos, como seminarios, conferencias, jornadas, cursos, programas de postgrado, congresos, publicaciones, etc.
- El **apoyo de la sociedad** para la conservación de la biodiversidad y del patrimonio natural y cultural asociado.
- El **apoyo y asistencia técnica a la gestión** de espacios naturales.

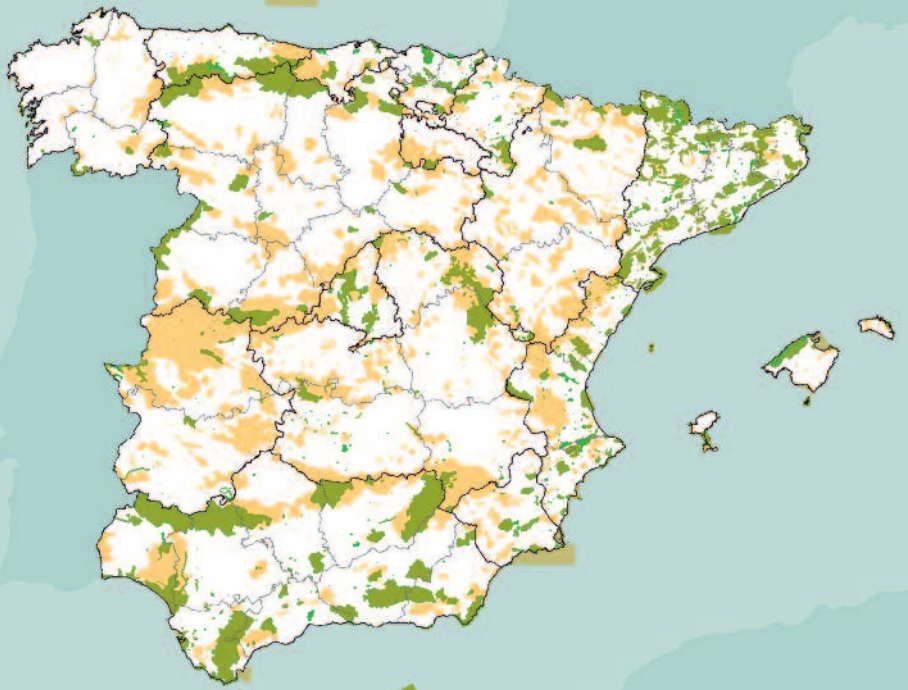
## 3.2. El valor del marco académico

La Fundación se caracteriza por su importante vinculación con el mundo académico. Se creó por iniciativa de las Universidades Complutense, Autónoma de Madrid y Alcalá y un grupo de profesores vinculados a la figura de Fernando González Bernáldez y a los Departamentos de Ecología de dichas universidades.

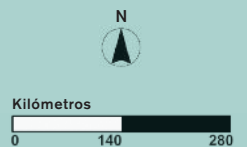
Desde su creación, la actividad de la Fundación se ha propuesto tender puentes entre el ámbito del conocimiento y la investigación interdisciplinaria desde las ciencias biofísicas y sociales, que le es propio por su origen universitario y científico, y el mundo profesional, práctico y aplicado de la conservación de la biodiversidad y los procesos ecológicos esenciales de los sistemas naturales en general y los espacios naturales protegidos en especial.

## 3.3. El valor de la alianza con las administraciones gestoras de espacios naturales a través de EUROPARC-España

EUROPARC-España se constituyó en 1993 como un foro técnico al que voluntariamente se asociaron varias administraciones gestoras de espacios protegidos bajo el paraguas de la Federación de ámbito paneuropeo EUROPARC. Nació en un momento histórico coincidente con el desarrollo del estado de las autonomías, y por tanto del traspaso de las competencias de gestión de las estructuras centrales a las consejerías de las comunidades autónomas. Cabe recordar que en aquel momento no existía ningún órgano de coordinación entre las administraciones regionales y locales con competencias en espacios naturales protegidos.



Las áreas protegidas en España ocupan el 28% del territorio.  
Fuente: Observatorio de los espacios protegidos de EUROPARC-España



En estos años el crecimiento de EUROPARC-España ha sido exponencial y ha alcanzado prestigio y reconocimiento tanto a nivel español como internacional. Actualmente son miembros de EUROPARC-España 26 administraciones de ámbito estatal, regional y local.

El Plan Estratégico de la Fundación reconoce la idiosincrasia particular de EUROPARC-España, y pretende promover las sinergias entre las dos instituciones, que siendo de distinta naturaleza, comparten visiones y objetivos sobre la conservación de los espacios naturales protegidos y desarrollan proyectos de interés mutuo así como proyectos de forma independiente.

-----

Desde 1997 la Fundación Fernando González Bernáldez aporta su capacidad para el funcionamiento de la Oficina Técnica de EUROPARC-España.

En 1999 la Asamblea de EUROPARC-España aprobó su Estrategia donde se definieron los objetivos generales de la organización, los objetivos estratégicos e instrumentales, así como las líneas de actuación de referencia para su desarrollo en los planes anuales de trabajo.

#### **Objetivos estratégicos de EUROPARC-España**

1. Actuar como observatorio de la evolución y el estado de la cuestión de los espacios naturales protegidos del Estado español.
2. Facilitar el intercambio y la difusión de información.
3. Contribuir a la puesta en valor de los espacios naturales protegidos como servicios sociales y ambientales en las políticas sectoriales.
4. Promover la profesionalización y cualificación del personal de los espacios naturales protegidos.
5. Colaborar con las administraciones públicas en materia de espacios naturales protegidos, y trabajar conjuntamente con otras organizaciones con objetivos comunes a nivel nacional e internacional.
6. Contribuir a la maduración y profesionalización de la organización paneuropea EUROPARC de la que es parte, asegurando la coordinación, intercambio de información y difusión a nivel internacional.



# 4

La función de información y difusión es fundamental para mostrar la utilidad social y profesional de los trabajos realizados, por lo que en un futuro deben potenciarse y mejorarse en la medida de las necesidades y demandas de los beneficiarios.

---

# Diagnóstico y análisis estratégico de las actividades de la Fundación

## 4. 1. Líneas de trabajo desarrolladas hasta la fecha

### 4.1.1. *Formación*

La gestión de los espacios naturales protegidos es una tarea compleja que requiere profesionales con un alto grado de especialización, capaces de comprender y actuar en la interacción entre medio natural y social. Para cumplir con el objetivo de promover la profesionalización y cualificación del personal de los espacios protegidos, se ejecutan un conjunto de acciones formativas gracias a la estrecha colaboración entre la Fundación y EUROPARC-España:

- **Máster en Espacios Naturales Protegidos** (desde 2000)
- **Programa de formación continua** para gestores y profesionales (desde 2006)
- **Centro de Documentación** para los espacios naturales protegidos en la Universidad Autónoma de Madrid (desde 2007)
- **Formación para el empleo** a través del proyecto ENPlea Sostenible (2009-2011)

### 4.1.2. *Asesoría científico-técnica a los espacios naturales*

La Fundación tiene como misión el asesoramiento, y en su caso el desarrollo, de proyectos de carácter científico-técnico, preferentemente aquellos interesantes por su carácter pionero, por requerir desarrollos metodológicos novedosos o por su carácter de proyecto piloto, demostrativos de experiencias exportables a distintos contextos.

La ejecución de esta línea se ha desarrollado hasta la fecha fundamentalmente a través de la red de EUROPARC-España y de su Oficina Técnica, quien actúa como observatorio de los espacios naturales protegidos, elaborando documentos de análisis e informes sobre su estado. Desde 1995 se han organizado congresos anuales, seminarios temáticos y foros de discusión.

En 2008 EUROPARC-España aprobó el Programa de Trabajo 2009-2013 para las áreas protegidas, elaborado en respuesta a compromisos internacionales relacionados con el Convenio de Diversidad Biológica, a partir de las prioridades y demandas establecidas por las administraciones gestoras españolas. El seguimiento y la promoción del Programa es una de las tareas clave de la Oficina Técnica.



**Programa de trabajo 2009-2013 promovido por EUROPARC-España.  
Ejes temáticos y líneas de trabajo**

**Eje I. Sistemas completos de áreas protegidas**

- 1.1. Identificación de vacíos en los sistemas de áreas protegidas
- 1.2. Áreas marinas protegidas
- 1.3. Conectividad ecológica
- 1.4. Desarrollo y aplicación de la Red Natura 2000
- 1.5. Integración de los espacios protegidos en las políticas sectoriales

**Eje II. Instrumentos para garantizar la gestión eficaz de las áreas protegidas**

- 2.1. Adecuación de las estructuras de gestión para el cumplimiento de sus objetivos
- 2.2. Calidad en la gestión para la conservación
- 2.3. Calidad en la gestión del uso público y el turismo
- 2.4. Calidad en la gestión para el desarrollo socioeconómico
- 2.5. Evaluación de la eficacia de la gestión
- 2.6. Nuevas aproximaciones o estrategias de gestión

**Eje III. Gobernabilidad e instrumentos financieros y fiscales**

- 3.1. Estructuras de gobierno y participación
- 3.2. Incentivos y fiscalidad para la sostenibilidad
- 3.3. Mecanismos financieros innovadores para la gestión

**Eje IV. Apoyo social a través de la demostración a la sociedad de los beneficios y servicios de las áreas protegidas**

- 4.1. Servicios ambientales de las áreas protegidas y beneficios para la sociedad
- 4.2. Valores culturales y espirituales
- 4.3. Difusión a la sociedad
- 4.4. Papel de los espacios protegidos ante un mundo cambiante

**Eje V. Cooperación internacional**

- 5.1. Estrategia de cooperación internacional mediante la participación en proyectos técnicos
- 5.2. Estrategia de cooperación al desarrollo mediante el apoyo de las áreas protegidas

#### 4.1.3. Desarrollo del legado de Fernando González Bernáldez

Con el objetivo de difundir la figura y legado de Fernando González Bernáldez, y así contribuir al intercambio y la difusión de información sobre la investigación ecológica, la conservación de la naturaleza y la sostenibilidad, la Fundación promueve la celebración de encuentros, seminarios y jornadas propiciando el diálogo entre ámbitos científicos, profesionales y ciudadanos.

#### Hasta la fecha han recibido la medalla

D. Antonio López Lillo (2002),  
D. Emilio Fernández Galiano (2002),  
D. Ramón Llamas (2005),  
D. Ramón Tamames (2006),  
D. Pedro Monserrat (2008)  
y D. Ricardo Guerrero (2010).

---

Periódicamente se organizan las **Lecciones Fernando González Bernáldez**, en las que se invita a una personalidad destacada de la investigación ambiental para que pronuncie una conferencia especial durante un acto en el que se le hace entrega de la **medalla** Fernando González Bernáldez.

#### 4.1.4. Publicaciones, comunicación y difusión

Las publicaciones se enmarcan en una línea de trabajo transversal al conjunto de actividades de la Fundación, que tiene por objeto mantener canales de comunicación abiertos con el conjunto de la sociedad. Se aplican tanto formatos divulgativos y poco especializados como otros más técnicos, dirigidos a sectores específicamente interesados en la naturaleza y la sostenibilidad, a través de jornadas, publicaciones y páginas web, y por supuesto al colectivo profesional de la gestión y la conservación de los espacios naturales, colectivo al cual se dedican congresos, reuniones técnicas, manuales y recursos de información digital más avanzados y restringidos.

Las publicaciones de carácter generalista de la Fundación incluyen la serie “Lecciones Fernando González Bernáldez” y ediciones especiales como *Figura con paisajes*, elaborada en homenaje a Bernáldez, y la reimpresión de algunas de sus obras.

Las publicaciones propias de EUROPARC-España, coordinadas desde su Oficina Técnica, incluyen el Boletín, los Anuarios y las series de Manuales y Monografías. Tanto por su origen y su contenido como por los principales destinatarios (gestores de espacios protegidos y personas e instituciones vinculadas a este campo), estas publicaciones se han identificado bajo una imagen diferenciada y directamente vinculada a la identidad institucional de EUROPARC-España, con un alto nivel de visibilidad y reconocimiento en su campo.

La actividad de difusión y comunicación de la Fundación y de EUROPARC-España se completa con distintas páginas web y otras herramientas de bases de datos y repositorios de información en Internet.

## 4.2. Estructura y medios

### 4.2.1. Órganos de gobierno

La Fundación se rige por un **Patronato** constituido por los rectores de las universidades Complutense de Madrid, Autónoma de Madrid y Alcalá, y por el presidente de EUROPARC-España. Existe un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario del Patronato, cargos no remunerados ostentados por tres catedráticos de los Departamentos de Ecología de las tres universidades fundadoras.

El órgano de gobierno de EUROPARC-España es la **Asamblea** de miembros (administraciones competentes) representadas por los directores generales, y el **Consejo** electo encabezado por un Presidente. EUROPARC-España recoge en sus estatutos de funcionamiento el acuerdo con la Fundación según el cual ésta gestiona la Oficina Técnica.

### 4.2.2. Órganos de ejecución

Para ejecutar las decisiones de los órganos de gobierno, el Presidente de la Fundación nombra a un Director con las siguientes funciones ejecutivas y gerenciales:

- Garantizar el cumplimiento de los fines de la Fundación.
- Facilitar los mecanismos para el funcionamiento armónico de los órganos de gobierno, del equipo de trabajo y de las entidades colaboradoras.
- Hacer propuestas a los órganos de gobierno.
- Elaborar y proponer el plan anual de actividades de la Fundación, asegurando su correcta ejecución.
- Acordar con EUROPARC-España el plan de trabajo anual.
- Elaborar y proponer los presupuestos anuales al Patronato y al Consejo de EUROPARC-España.
- Asegurar la correcta ejecución del plan anual de actividades.
- Apoyar al Presidente en la firma de convenios, proyectos y acuerdos aprobados por la Comisión de Dirección.
- Garantizar el buen funcionamiento del equipo de trabajo.
- Rendir cuentas de los resultados a los órganos de gobierno.

Además, el funcionamiento de EUROPARC-España se basa en la cadena de relación Asamblea, Consejo y Coordinador de la Oficina Técnica para desarrollar el programa anual de trabajo que, decidido y aprobado por la Asamblea, es aprobado finalmente por el Patronato de la Fundación.

### 4.2.3. Personal contratado por la Fundación

Actualmente hay 10 personas contratadas por la Fundación Fernando González Bernáldez, la mitad doctores y con un perfil académico y profesional adecuado a los objetivos generales de la Fundación (ciencias biológicas, ecología, ciencias ambientales, geografía, derecho y económicas).

#### **4.2.4. Estructuras de apoyo administrativo, financiero y jurídico**

La Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid apoya a la Fundación Fernando González Bernáldez en todos los aspectos relacionados con las cuestiones laborales, administrativas, contables, jurídicas y financieras. Su apoyo es fundamental para facilitar las relaciones institucionales con las universidades patronas de la Fundación, así como con el Protectorado de fundaciones.

#### **4.2.5. Espacios de trabajo**

Las universidades patronas de la Fundación aportan los espacios de trabajo para el desarrollo de las distintas actividades, así como los costes básicos asociados (limpieza, electricidad, teléfono, servicios informáticos básicos, etcétera).

**En términos funcionales, esta dispersión supone ciertas limitaciones que por el momento se solventan con reuniones de coordinación periódicas y con la maximización del uso de tecnologías *on line*.**

---

Actualmente se utilizan tres despachos en distintas sedes asociadas a las universidades patronas de la Fundación. La Universidad Autónoma de Madrid aporta un despacho, con carácter indefinido, donde se centraliza la actividad de formación de la Fundación.

La Universidad Complutense aporta dos espacios de forma temporal. Desde el 2000, el Instituto Complutense de Estudios Internacionales ofrece un despacho dedicado a la Oficina Técnica de EUROPARC-España. Desde 2009, la Fundación utiliza un despacho en el edificio de la Fundación General de la Universidad Complutense.

#### **4.2.6. Fuentes de financiación actuales**

La Fundación, en tanto que entidad privada sin ánimo de lucro, desarrolla su actividad a partir de los recursos financieros obtenidos activamente. Las principales fuentes de financiación actuales para el funcionamiento de la Fundación son:

- Administraciones miembros de EUROPARC-España (cuotas anuales y apoyo a diversas actividades y proyectos del plan de trabajo).
- Matrícula del Master en Espacios Naturales Protegidos.
- Matrícula por cursos de formación.
- Entidades públicas (Fundación Biodiversidad, Turespaña).
- Entidades privadas (Fundación BBVA, Fundación de las Cajas de Ahorros, Obra Social de Caja Madrid, Red Eléctrica).

Los recursos destinados al cumplimiento de los fines fundacionales han crecido sustancialmente en los últimos años, llegando en los últimos años a cerca de un millón de euros de presupuesto ejecutado. Más de la mitad de los ingresos se generan directamente por la actividad de EUROPARC-España procedente tanto de las cuotas anuales de los miembros, como de las aportaciones de administraciones para el desarrollo de actividades y el apoyo de fundaciones públicas y privadas para el desarrollo de proyectos en los que el valor de la alianza científico-técnica es clave.

# 5

A partir del análisis de los logros alcanzados y de las oportunidades detectadas se han identificado los aspectos a mejorar como base para las futuras propuestas.

---

# Valoración de la trayectoria de la Fundación y bases para la priorización de líneas estratégicas

## Síntesis de los logros y debilidades detectadas

### Logros alcanzados y oportunidades

#### Aspectos institucionales

Independencia institucional de la Fundación como entidad universitaria estable al margen de cambios políticos  
Alto nivel de respaldo por parte del Patronato  
Trayectoria de EUROPARC-España, con órganos de gobierno y estatutos de funcionamiento propios, con gran solvencia técnica, que presta apoyo y servicios imprescindibles a los miembros, con soporte político unánime  
Colaboración EUROPARC-España/Fundación que ha permitido establecer sinergias muy positivas en términos estructurales-económicos (compartir servicios, cesión de espacios, economías de escala) y funcionales (proyectos comunes, Máster en Espacios Naturales Protegidos)  
Necesidad contrastada de mantener órganos de coordinación con prestigio técnico y apoyo institucional  
Oportunidades para trasladar los avances científicos a las nuevas necesidades de gestión para la conservación

#### Equipo de trabajo

Alto nivel de versatilidad para el desempeño de proyectos, tareas y funciones diversas  
Buena formación del equipo de trabajo  
Alta motivación del equipo de trabajo  
Buenas relaciones internas y reconocimiento técnico externo  
Apoyo en aspectos gerenciales de la Fund. General de la UCM

#### Funcionamiento interno

Agilidad de funcionamiento  
Soporte jurídico y académico de la Fundación a EUROPARC-España, aportando su personalidad jurídica, su capacidad administrativa y facilitando la sede de la Oficina Técnica

#### Financiación

Entidad con gran prestigio adquirido  
Existencia de redes de confianza  
Estabilidad financiera hasta la fecha  
Estabilidad del sistema de cuotas de miembros de EUROPARC-España  
Relación resultados/presupuesto muy favorable

#### Líneas de trabajo

Prestigio de las líneas de trabajo definidas por EUROPARC-España  
Líneas de trabajo consolidadas: formación, publicaciones, apoyo a la gestión.  
Objetivos fundacionales amplios que abren oportunidades aún sin explorar  
Ocupa un nicho no cubierto por otras entidades (transferencia de conocimiento investigación – gestión)

### Debilidades y aspectos que requieren mejoras

#### Aspectos institucionales

Diseño institucional complejo y poco homologable  
Carencia hasta el momento de un Plan estratégico explícito para la Fundación  
Desarrollo desigual de los distintos objetivos de la Fundación  
Diferentes percepciones de la organización por parte de los distintos actores  
Comunicación insuficiente con los departamentos universitarios

#### Equipo de trabajo

Dificultad para la organización de tareas en relación al pequeño tamaño de la organización (organigrama complejo para equipo reducido)  
Falta de regulación en algunos aspectos laborales  
Necesidad de adecuación de los procedimientos internos ante el crecimiento de la actividad

#### Funcionamiento interno

Dispersión física en tres sedes separadas  
Dificultades para la integración de los aspectos puramente gerenciales  
Necesidad de adaptación de procedimientos de funcionamiento interno

#### Financiación

Ausencia de donantes estructurales  
Existencia de proyectos sin financiación asegurada  
Diversificación insuficiente de fuentes de financiación  
Contexto de crisis económica actual

#### Líneas de trabajo

Falta de criterios consensuados para la priorización y alcance de las líneas de trabajo  
Imprecisión en la definición de líneas de trabajo estratégicas  
Existencia de líneas poco desarrolladas (comunicación pública, cooperación internacional, financiación, ...)



# 6

Con el fin de garantizar la coherencia a largo plazo de la labor de la Fundación, se han establecido unos criterios orientadores para definir el tipo de actividades y proyectos que la Fundación debe desarrollar, promover y apoyar.

---

# Definición de objetivos operativos y acciones para cada línea estratégica

Los objetivos operativos a desarrollar son:

1. Definir los criterios orientadores para el desarrollo de las actividades de la Fundación.
2. Establecer las líneas de trabajo científico-técnicas prioritarias a corto y medio plazo.
3. Adecuar las estructuras y los medios de funcionamiento a la situación de crecimiento actual y conforme a las expectativas de crecimiento a medio plazo.

## **6.1. Criterios generales para la definición de actividades a desarrollar por la Fundación**

### ***6.1.1. Criterios institucionales***

- Cualquier proyecto o actividad debe responder sustancialmente a alguno de los objetivos de la institución.
- Cualquier actividad desarrollada por la Fundación debe basarse en la independencia institucional, en el rigor científico y técnico, y en el cumplimiento de la legalidad.
- Debe garantizarse el servicio a los miembros de EUROPARC-España, basado en los objetivos y prioridades definidos por los órganos de gobierno de esta institución.
- Debe garantizarse la búsqueda del consenso y el buen entendimiento con las entidades colaboradoras.
- La Fundación no debe utilizarse de forma meramente instrumental, por lo que se requerirá en casos dudosos el expreso acuerdo de los órganos de gobierno.
- La adopción de criterios de gestión de tipo empresarial se limitará a los aspectos operativos de la Fundación, de modo que se regularán procedimientos que mejoren la eficacia en la medida que sean necesarios.
- La actividad desarrollada por la Fundación debe estar basada en su capital humano y social constituido en primer lugar por su personal y por los miembros del patronato, promoviendo que las personas que trabajan en y con la Fundación crean en un proyecto compartido.

### 6.1.2. Criterios técnicos

- Los proyectos, actividades y cursos deben tener un carácter demostrativo, metodológicamente novedosos, de perfil alto que prestigie a la institución, con contenidos rigurosos, vinculados al mejor conocimiento científico disponible en la materia.
- Se favorecerán los proyectos que faciliten la transferencia de conocimiento científico a la gestión de las áreas protegidas en particular y a la conservación en general.
- Se dará prioridad a los proyectos en la interfase entre la ciencia y la sociedad, con especial énfasis en la interacción del campo de la investigación aplicada con el de la gestión de los espacios naturales.
- Cuando se trate de proyectos de tipo técnico, se aceptarán responsabilidades de coordinación y dirección metodológica, evaluación, divulgación científica, entre otros, y, con carácter general, se tenderá a subcontratar las tareas que no exijan especialización.

**La Fundación está en una posición privilegiada para contribuir a las prioridades nacionales e internacionales en materia de conservación, aportando su carácter académico y experiencia docente, su prestigio como institución independiente, y sus fuertes lazos con las administraciones ambientales.**

-----

### 6.1.3. Criterios económicos

- Las actividades de la Fundación deberían ser económicamente sostenibles.
- En tanto que entidad privada sin ánimo de lucro, los beneficios generados por el desarrollo de alguna de sus actividades pueden invertirse en el desarrollo de otras actividades institucionalmente prioritarias pero económicamente deficitarias.
- Como criterio general, los proyectos con financiación externa deben dedicar el 10% a gastos generales para el mantenimiento del funcionamiento de la Fundación.
- Como criterio general, el funcionamiento básico de la Oficina Técnica de EUROPARC-España deberá mantenerse con el aporte de las cuotas de sus miembros. Asimismo, los proyectos propios de EUROPARC-España deberán financiarse a través de los fondos externos que esta institución consiga captar para lograr sus objetivos. A tal efecto, el presupuesto y los balances de EUROPARC-España deberán gestionarse de forma diferenciada, a fin de poder visualizarse de forma explícita y rendir cuentas a sus órganos de gobierno.
- En todo momento deben garantizarse los recursos económicos para el funcionamiento básico de la institución (personal, infraestructuras básicas, gastos generales).

## 6.2. Líneas de trabajo científico-técnicas estratégicas

Con la perspectiva de las últimas décadas en materia de conservación de la naturaleza en España, se reconoce cada vez más en los foros profesionales y políticos la importancia de la biodiversidad por su valor intrínseco y por su relevancia para garantizar los procesos y las funciones de los ecosistemas, y en consecuencia, la provisión de bienes y servicios ambientales que contribuyen esencialmente al bienestar de las sociedades humanas, a la prevención de catástrofes naturales, al mantenimiento de nuestros sistemas productivos y a la reducción de la pobreza.

### 6.2.1. Apoyo al Programa de trabajo para las áreas protegidas promovido por EUROPARC-España

Las áreas protegidas constituyen una de las principales estrategias para alcanzar los objetivos de conservación, lo que refuerza el papel de EUROPARC-España y de la Fundación ante los retos planteados a escala local, regional, estatal e internacional para los próximos años.

**Dada la trayectoria de EUROPARC-España en la elaboración de propuestas técnicas de referencia de utilidad reconocida por las administraciones competentes, es de esperar que esta línea mantenga o aumente su relevancia.**

---

A corto y medio plazo, se considera prioritario el apoyo a las líneas de trabajo establecidas en el Programa de trabajo para las áreas protegidas 2009-2013. Desde la Oficina Técnica

de EUROPARC-España se hace el seguimiento de las actividades, y se participa activamente en la mayoría de las acciones. Además, desde el ámbito más académico de la Fundación se han promovido algunas acciones como el análisis del papel de las áreas protegidas ante el cambio global.

### 6.2.2. Formación ante los nuevos retos de la conservación

Ante la creciente demanda de los gestores y las necesidades para adaptar las políticas de conservación a los nuevos retos derivados del cambio global (y en gran medida del momento de crisis financiera, institucional y social), se abre un campo de oportunidades para el desarrollo de la línea de formación de la Fundación.

**El desarrollo futuro de la línea de formación partirá de esta posición singular para que, manteniéndola, se vayan incorporando nuevos contenidos ajustados a la realidad cambiante de los espacios naturales y su gestión.**

---

Se parte de la experiencia de diez años del Máster en Espacios Naturales Protegidos, muy bien posicionado como curso de referencia profesional en un sector muy específico, y de la oferta de cursos cortos temáticos diseñados y destinados específicamente a técnicos de espacios protegidos.

La Fundación se encuentra en condiciones de desarrollar su experiencia como entidad docente en nuevos proyectos formativos tanto en lo que respecta a los formatos, contenidos, destinatarios y fuentes de financiación de los mismos:

**Nuevos formatos:** utilización de nuevos tipos de cursos (cursos a distancia, cursos de formadores para favorecer el efecto multiplicador, colaboración en cursos de verano de las universidades, entre otros).

**Nuevos contenidos:** abrir el abanico de temas tratados a otros emergentes (adaptación al cambio global, evaluación, habilidades personales y gerenciales, comunicación ambiental, entre otros). Para el desarrollo de los mismos se podrá contar con la implicación de los departamentos universitarios.

**Nuevos destinatarios:** abrir el abanico de destinatarios (técnicos municipales, formadores, profesionales del tercer sector, entidades privadas, pymes y micropymes, entre otros).

**Nuevas formas de financiación:** ampliar las fuentes de financiación (incluir nuevos patrocinadores, colaboraciones y alianzas).

### *6.2.3. Divulgación científica y comunicación a sectores no especializados*

Si bien la acción de la Fundación se remite a un ámbito relativamente sectorial y especializado como es el de los espacios naturales, la conservación y la sostenibilidad, su vocación de servicio social se proyecta a los beneficios que se derivan para el conjunto de la sociedad. Se considera importante dedicar una parte de sus esfuerzos a acciones de divulgación, comunicación y difusión destinadas a públicos amplios y no especializados. Es necesario diseñar una línea de trabajo de carácter estratégico que aborde este objetivo de modo más deliberado, articulado y ambicioso. Tal línea podría traducirse en:

**El sello distintivo de la línea de divulgación científica y comunicación social debe ser la capacidad para movilizar conocimiento científico y técnico desde ámbitos académicos y profesionales hacia las necesidades y demandas de la sociedad.**

---

- la modulación de una parte de las actividades que ya vienen desarrollándose (especialmente publicaciones y recursos en Internet) para que, en parte, resulten atractivas y accesibles para públicos más amplios,
- un mayor esfuerzo de comunicación, especialmente en las relaciones con los medios, para hacer llegar informaciones sobre la personalidad y el trabajo de la Fundación al público en general,
- y el diseño de proyectos específicos, planteados en sí mismos como acciones de divulgación y difusión, ya sea con los recursos hasta ahora manejados por la Fundación o explorando formatos nuevos, tales como exposiciones, campañas o concursos.

**Siguiendo los criterios institucionales, técnicos y económicos propuestos en este Plan Estratégico, se considera que la Fundación está bien posicionada para prestar un buen servicio a la sociedad, reforzándolo a través de la búsqueda activa de proyectos a través de convocatorias públicas y privadas.**

---

Para el desarrollo de los mismos se podrá contar con la implicación de los departamentos universitarios.

#### ***6.2.5. Cooperación internacional***

La Fundación tiene cierta experiencia en el fomento de las relaciones internacionales a través de varios mecanismos (apoyo a programas de formación en colaboración con los departamentos universitarios, participación en proyectos internacionales, etcétera).

En el ámbito específico de EUROPARC-España, uno de los objetivos estratégicos es contribuir al desarrollo de la Federación a nivel paneuropeo, lo que se ha traducido en la participación activa en los congresos internacionales y en varios proyectos de ámbito europeo y de cooperación con América Latina, así como en la firma de acuerdos marco de colaboración. Además, y en el marco del Programa de

**La cooperación internacional es un ámbito sensible y complejo en el que la Fundación quiere jugar un papel relevante.**

---

#### ***6.2.4. Asesoría científico-técnica***

La Fundación ha participado en diversos proyectos a demanda de distintas entidades. Estos proyectos tienen un perfil singular, bien por su aportación novedosa (desarrollo de nuevas metodologías, aplicación sobre el terreno a modo de caso piloto, etc.) o por su naturaleza delicada desde el punto de vista político o social.

trabajo 2009-2013, existe una línea de trabajo tanto en la vertiente de cooperación técnica como de cooperación al desarrollo, orientada de forma preferente, aunque no excluyente, a países de América Latina.

Se considera que este es un ámbito sensible y de enorme interés, a la vez que complejo, en el que la Fundación podría jugar un papel relevante a través de:

- apoyo a entidades públicas y privadas de conservación y desarrollo (por ejemplo como contraparte para la financiación de la cooperación española).
- colaboración directa en programas de formación.
- colaboración con los departamentos universitarios.
- colaboración en las actividades desarrolladas por miembros de EUROPARC-España.

### 6.3. Adecuación de la estructura organizativa y funcional

Desde la creación de la Fundación en 1996 y el desarrollo de la actividad de EUROPARC-España desde 1993, se ha crecido tanto en número de personas contratadas por la Fundación como de presupuesto manejado, además de ampliarse muy significativamente el número de proyectos y de entidades de colaboración técnica y financiera.

**El crecimiento de la Fundación y de las actividades de EUROPARC-España ha implicado cierta adecuación en la estructura organizativa y funcional, ya iniciada hace un tiempo, pero aún se considera insuficiente para garantizar el futuro sostenido de la Fundación. Por ello este Plan Estratégico plantea propuestas concretas a corto y medio plazo en los ámbitos de los órganos de decisión, de funcionamiento interno y de estrategia financiera.**

---

#### **Respecto a los órganos de decisión y los mecanismos de ejecución:**

Se creará un **Comité de Dirección** formado por una representación paritaria del Patronato de la Fundación y del Consejo de EUROPARC-España, y la persona nombrada como Director de la Fundación.

Las funciones de este Comité serán fundamentalmente la determinación de las líneas maestras de la ejecución técnica y material (recursos humanos y económicos a emplear) de los acuerdos tomados en el Patronato y del plan anual aprobado, y llevará a cabo el seguimiento de su ejecución.

Para asegurar el buen funcionamiento de EUROPARC-España en el marco de la Fundación, el Presidente del Patronato, previo informe al Comité de Dirección, delega en el Presidente de EUROPARC-España el nombramiento del Coordinador de la Oficina Técnica.

A partir de las líneas de trabajo estratégicas definidas en el Plan Estratégico, se concretará el organigrama técnico más adecuado para el funcionamiento más eficaz.

#### **A nivel de funcionamiento interno:**

- deben retomarse los esfuerzos para, a medio plazo, disponer de una sede más adecuada. En este sentido, se considera que el techo de crecimiento no debería superar las 15 personas empleadas por la Fundación. Se propone mantener un modelo de oficina de pequeño tamaño, con una red de colaboradores adecuada a las necesidades científico-técnicas de los proyectos a desarrollar, entre los que se contará con las capacidades de los departamentos.
- desarrollar los procedimientos administrativos que sean precisos para garantizar la eficacia de la organización y mejorar la transparencia en la información hacia los órganos de gobierno.
- mantener, y en su caso potenciar, el papel de la Fundación General de la UCM como garante de los aspectos jurídicos, administrativos, financieros y laborales.

**Respecto a las necesidades económicas, se considera prioritario:**

- mantener la trayectoria de eficacia en el uso de los recursos económicos, basada en una política de austeridad compatible con la garantía de calidad de los resultados y procesos de los trabajos realizados.
- potenciar y profundizar los convenios y colaboraciones actuales.
- prospectar nuevas colaboraciones con fundaciones de entidades bancarias o grandes empresas interesadas en estrategias de sostenibilidad y de líneas “verdes” de reconocido prestigio. Además, se propone estudiar el establecimiento de un acuerdo con una entidad bancaria ética y con una filosofía acorde con los objetivos de la Fundación.
- reforzar la estrategia de captación de fondos diversificada.



7

# Mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Fundación, en tanto que documento orientador de referencia de las actividades de la organización, debe ser el marco a partir del cual se desarrollen los planes de actuación anuales, donde se especificarán los resultados esperados de la forma más precisa posible. El Plan Estratégico, a través del cumplimiento de los planes anuales entre otros mecanismos, debe ser valorado periódicamente. Entre los aspectos a valorar se incluirán:

- el grado de cumplimiento de los objetivos.
- el grado de satisfacción de las actuaciones realizadas.
- el alcance de las mismas en tanto que repercusión institucional y social (beneficiarios, resultados obtenidos, grado de influencia, etcétera).
- las posibles necesidades de adaptación para su mejora si es necesario.

Para el seguimiento y la evaluación del Plan se pondrá en marcha el Comité de Dirección a la mayor brevedad, estableciendo un periodo de reuniones periódicas. Además, se desarrollará un sistema sencillo de indicadores de seguimiento que pueda incorporarse a los planes de trabajo anuales y a las memorias de los patronatos. En el marco del Patronato, se propondrá la evaluación del Plan Estratégico a los 4 años de su aprobación.

## Patronato de la Fundación

### *Presidente*

**D. Carlos Montes del Olmo**

Catedrático de Ecología. Universidad Autónoma de Madrid

### *Vicepresidente*

**D. Antonio Gómez Sal**

Catedrático de Ecología. Universidad de Alcalá

### *Secretario*

**D. Francisco Díaz Pineda**

Catedrático de Ecología. Universidad Complutense de Madrid

**D. José María Sanz Martínez**

Rector de la Universidad Autónoma de Madrid

**D. Fernando Galván Reula**

Rector de la Universidad de Alcalá

**D. Carlos Berzosa Alonso-Martínez**

Rector de la Universidad Complutense de Madrid

**D. Hermelindo Castro Nogueira**

Presidente de EUROPARC-España

## Consejo de EUROPARC-España

**D. Hermelindo Castro Nogueira**

Presidente

**Dña. Carmen Olmos Soto**

Vicepresidenta

**D. Carles Castell Puig**

Secretario tesorero

### *Vocales*

**Dña. Olga Baniandrés Rodríguez**

Organismo Autónomo Parques Nacionales

Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

**D. Ignasi Rodríguez Galindo**

Generalitat de Cataluña

**D. Cristóbal Rodríguez Piñero**

Cabildo de Tenerife

**D. Ricardo García-Borregón**

Xunta de Galicia

**D. Juan del Nido Martín**

Junta de Castilla y León

**Dña. Marta Múgica de la Guerra**

### *Presidente de honor*

**Antonio López Lillo**

**Personal actualmente contratado por la Fundación**

**Marta Múgica de la Guerra**

Directora de la Fundación

Coordinadora de la Oficina Técnica de EUROPARC-España

**Javier Gómez-Limón García**

Turismo, uso público, participación

Apoyo a la coordinación de la Oficina Técnica EUROPARC-España

**Javier Puertas Blázquez**

Difusión y comunicación de EUROPARC-España

**José Antonio Atauri Mezquida**

Conservación y asesoría científico-técnica

**Loli Gómez Díaz**

Secretaría y administración de la Oficina Técnica de EUROPARC-España

**Carlota Martínez Alandi**

Documentación (bases de datos y sistemas de información geográfica)

**Santos Casado de Otaola**

Formación y divulgación científica

**María Muñoz Santos**

Formación y comunicación

**Francisco Rivero Sulé**

Gestión de proyectos

**Diego García Ventura**

Conservación y asesoría científico-técnica



TRIFOLIUM PRATENSE L.  
F.G. BERNALDEZ



Fundación Interuniversitaria  
**Fernando González Bernáldez**  
PARA LOS ESPACIOS NATURALES

