

SINANPE



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS  
NATURALES PROTEGIDAS POR EL ESTADO

GUÍA METODOLÓGICA  
PARA IDENTIFICAR LAS

# ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA ANP



PERÚ

Ministerio  
del Ambiente





GUÍA METODOLÓGICA  
PARA IDENTIFICAR LAS

# **ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA ANP**





GUÍA METODOLÓGICA  
PARA IDENTIFICAR LAS

# ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA ANP

## Guía metodológica para identificar las estrategias de financiamiento para áreas naturales protegidas

© Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP

Primera edición: julio 2016

Tiraje: 1000 ejemplares

### SERNANP

Dirección: Calle Diecisiete 355, Urb. El Palomar, San Isidro, Lima 27, Perú

Teléfono: +51 1 7177500

<http://www.SERNANP.gob.pe/>

---

### Responsable de la publicación:

Pedro Gamboa

### Coordinadores de la publicación:

Armando Bazán López, Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) - SERNANP

Fernando León Morales, Asesor principal en Financiamiento Ambiental y Climático de ProAmbiente - GIZ

### Comité de redacción:

Pamela Meza Pinto, Responsable de la unidad operativa funcional de planeamiento (UOFP), OPP - SERNANP

Jessica Sierra Medina, Especialista en seguimiento y monitoreo de planes, UOF, OPP - SERNANP

Yolanda Puémape Fernandez, asesora técnica - GIZ

Frank Hajek, David Torres y Carlos Arevalo - NATURE SERVICES PERU S.A.

**Identidad visual:** Fábrica de Ideas

**Diseño:** Magno Aguilar

**Diagramación:** Raphael Guevara

---

El SERNANP agradece a la Cooperación Alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través del Programa Contribución a las Metas Ambientales del Perú (ProAmbiente), por su apoyo constante, sus valiosos aportes y la dedicación a la meta común de fortalecer la gestión de las ANP.

La versión digital de este documento se encuentra disponible en <[www.sernanp.gob.pe](http://www.sernanp.gob.pe)>. Algunos derechos reservados. Esta publicación está disponible bajo la Licencia Creative Commons Reconocimiento-Uso no Comercial-Sin Obras Derivadas 2.5 Perú (CC BY-NC-ND 2.5 PE), que permite reproducir, distribuir copias y comunicar públicamente la obra por cualquier medio o formato conocido o por conocerse, siempre y cuando el propósito principal no sea la obtención de una ventaja comercial o compensación monetaria y se reconozca la autoría de la obra.

El texto íntegro de la licencia puede obtenerse en  
<<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pe/legalcode>>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-11100

Impreso por: Vertice Consultores Gráficos S.A.C.

Dirección: Av. Boulevar 1040, Urb. El Artesano (Av. Los Frutales con Separadora Industrial) Lima, Ate.

RUC: 2051365746



**EL SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN AMBIENTAL (SNGA)** organiza la gestión funcional y territorial en materia ambiental y de recursos naturales del país. Está constituido por instituciones estatales, órganos y oficinas de los distintos ministerios, organismos públicos descentralizados e instituciones públicas a nivel nacional, regional y local, que ejercen funciones en materia de ambiente y recursos naturales. Los Sistemas Regionales y Locales de Gestión Ambiental forman parte integrante del SNGA, contando con la participación del sector privado y la sociedad civil.

Al incentivar la mejora de la coordinación en la gestión ambiental y de los recursos naturales, el SNGA promueve y optimiza la implementación de mecanismos e instrumentos de gestión ambiental, que permiten orientar el desempeño ambiental de las actividades humanas y productivas, en el marco de la Política Nacional del Ambiente.

**EL MINISTERIO DEL AMBIENTE (MINAM)** es la autoridad nacional ambiental y el órgano rector del Sector Ambiente y del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA). El SNGA se encuentra formado por cinco sistemas funcionales: Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), Sistema Nacional

de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA), Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos (SNGRH) y Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA). La dirección de cada sistema funcional está a cargo de un ente rector.

**LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL SNGA** consiste en una serie de publicaciones con contenido técnico y normativo, elaborada por el MINAM y los entes rectores de los sistemas funcionales, el cual tiene carácter orientador y de utilidad para el funcionamiento de este sistema. Está dirigida a funcionarios de los gobiernos regionales y locales, y de los diversos sectores encargados de implementar el sistema en el ámbito de sus competencias. Asimismo, está dirigida a la sociedad civil, la cual forma parte de la gestión ambiental participativa.

**LA GUÍA METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS** presenta al SINANPE en un contexto general y propone una serie de pautas, formatos y mecanismos detallados en un esquema de paso a paso, para mejorar la planificación y el financiamiento de las ANP.

# Índice

INTRODUCCIÓN

12

OBJETIVOS DE LA GUÍA

15

MARCO GENERAL

16

VINCULACIÓN FINANCIERA  
DE DIVERSOS ACTORES AL SINANPE

23

GUÍA DE FINANCIAMIENTO PASO A PASO

30

**PASO 1:** IDENTIFICAR/DETERMINAR LAS NECESIDADES DE  
FINANCIAMIENTO DEL ANP (BÁSICO, ESTRUCTURAL Y ÓPTIMO).

32

**PASO 2:** IDENTIFICAR/DETERMINAR LAS FUENTES Y  
MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO DEL ANP

52

**PASO 3:** IDENTIFICAR/DETERMINAR LA BRECHA FINANCIERA ENTRE LOS COSTOS  
ÓPTIMOS DE GESTIÓN Y LAS NECESIDADES BÁSICAS

58

**PASO 4:** IDENTIFICAR/DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA CERRAR LA  
BRECHA DE FINANCIAMIENTO DEL ANP

60

**PASO 5:** IDENTIFICAR Y ESTABLECER UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO  
DE LAS ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

69

**GLOSARIO**

73

**BIBLIOGRAFÍA**

75

# INTRODUCCIÓN

**LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANP)** son una importante estrategia para la conservación del capital natural y la diversidad biológica de un país. Al cumplir su misión de conservación, estas áreas resguardan el capital natural y generan valor económico a través de actividades que usan, de manera directa e indirecta, dicho capital y los servicios y bienes que este presta.

Las ANP no solo aportan al país en términos económicos, sino que también lo hacen en el ámbito social a través de la creación, funcionamiento y consolidación de organizaciones de la sociedad civil; esto cobra más importancia si recordamos que están distribuidas geográficamente en todo el territorio nacional, y que son aproximadamente 3,500,000 las personas que viven vinculadas a ellas. La intervención social para la gestión de las ANP contempla, igualmente, la presencia de organizaciones que establezcan redes de trabajo con actores interesados

en la conservación. Esto beneficiará a todos los involucrados y, en particular, ayudará a los interesados a cumplir sus respectivos papeles frente al manejo de las ANP (IUCN, 2005).

La conservación de la diversidad biológica, mediante una adecuada gestión de las ANP, requiere la asignación de fondos suficientes y oportunos por parte del Estado. La dotación de mayores recursos para cubrir las acciones de conservación conjuntamente con el apoyo de la sociedad civil y la población, permitirá potenciar la capacidad de las ANP con el fin de frenar las amenazas a la diversidad biológica, generar sus propios ingresos y, así, garantizar la provisión de bienes y servicios ecosistémicos, fundamentales para la sociedad, no solo a nivel nacional sino internacional y cumplir con este importante rol de las ANP.

La sostenibilidad financiera de los sistemas nacionales de ANP, continúan siendo “el

gran reto” para el cumplimiento de los objetivos de conservación a nivel global. Existen diversas amenazas relacionadas con su financiamiento, que dificultan los esfuerzos nacionales e internacionales para preservación de la biodiversidad del planeta. Por ejemplo, estas amenazas incluyen inversiones inadecuadas, dependencia excesiva de fuentes internacionales de financiamiento, falta de participación de actores locales clave en la movilización de recursos financieros (Ministros de Economía y Finanzas, sector privado, etc.), limitada capacidad local, carencia de herramientas para una adecuada planificación financiera y, por consiguiente, la ausencia de planes financieros a nivel de sistema basados en necesidades financieras precisas, mecanismos financieros económicamente viables, paquetes de financiamiento diversificados y planes de negocio operativos para apoyar la implementación de las diferentes estrategias financieras <sup>1</sup>.



(Foto: GIZ/Daniel de la Torre)

La gestión sostenible, económica y financiera de las áreas naturales protegidas es un aspecto vital del Sistema, que debe ser operativizado con un plan financiero ambicioso pero realista y en concordancia con los lineamientos del Plan Director del Sistema (Plan Financiero del SINANPE), que debe convertirse en el marco orientador, además de identificar y desarrollar un paquete de recursos económicos que puedan financiar los programas y proyectos de conservación, apoyando el uso adecuado de los recursos internos, externos e innovadores, revelando las barreras potenciales en la identificación, asignación y desembolso de los recursos, que permita superar las potenciales limitaciones en

el desarrollo de una gestión óptima del ANP.

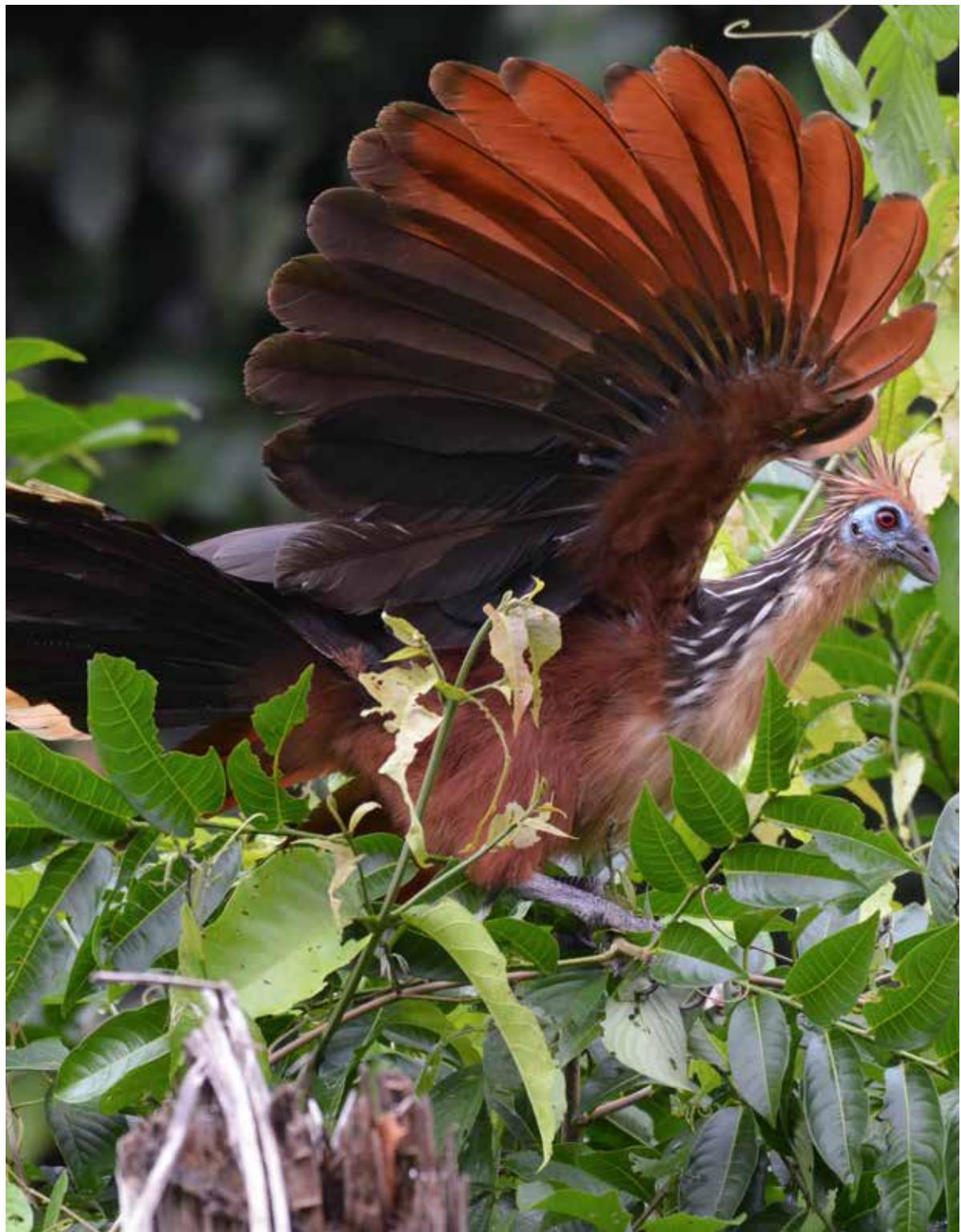
En cuanto al financiamiento de cada ANP, necesitamos mejorar nuestra capacidad de gestión a fin de concretar alternativas innovadoras de recaudación. Es preciso elevar el compromiso organizacional para mejorar la recaudación, diversificar las fuentes de ingreso y optimizar nuestro sistema de recaudación. Para ello se requerirá, sin duda, además de capacitación e incentivos, contar con un perfil idóneo de los jefes de áreas que permita impulsar esta tarea.<sup>2</sup>

En este marco es importante contar con una Guía que permita identificar las necesidades de financiamiento del

ANP, las fuentes y mecanismos posibles, visibilizando potenciales barreras para la identificación, asignación y desembolso de recursos financieros; proponiendo acciones para superar situaciones que impidan el desarrollo de un entorno propicio y finalmente, que contribuya a asegurar el financiamiento sostenible del ANP. ●

<sup>1</sup> Flores, M.; Rivero, G.; León, F.; Chan, G. (2008). *Planificación financiera para sistemas nacionales de áreas protegidas: lineamientos y lecciones preliminares*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, US.

<sup>2</sup> León Morales, Fernando (2007). *El Aporte de las Áreas Naturales Protegidas a la Economía Nacional*.



(Foto: GIZ/Fabian Schmidt-Pramov)

# OBJETIVOS DE LA GUÍA

**LA “GUÍA METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS”**, es un instrumento de apoyo, cuyo objetivo es proponer los pasos necesarios que permitan identificar las necesidades de financiamiento, definan las fuentes de financiamiento y determinen el seguimiento y monitoreo para asegurar el financiamiento sostenible del ANP.

Está dirigida a los jefes de las ANP, quienes tienen la responsabilidad directa sobre la gestión, pero también es una herramienta importante para los profesionales y especialistas que forman parte del equipo de gestión.

La Guía indica claramente los pasos a seguir los cuales, además, pueden apoyar el proceso de formulación del plan de financiamiento<sup>3</sup> del área natural protegida. Es importante recomendar que el proceso y aquellos que participen de dicho proceso, puedan consi-

derarla como una propuesta y un instrumento que posee ciertas características, y que mencionamos a continuación:

**FLEXIBILIDAD:** Los pasos y las herramientas propuestas pueden ser utilizados de manera indistinta, ya sea para proponer o elaborar el plan de financiamiento o para dar seguimiento o monitorear el que se tiene. Es flexible, también, porque los pasos y estrategias son dinámicas; es decir, pueden ser mejoradas, adaptadas al contexto, pueden considerarlas en su totalidad o en parte de ellas; la realidad y contexto del área natural protegida debe tomarse como principio de acción.

**INSTRUMENTAL:** El documento considera formatos y recomendaciones que pueden ser utilizados en el proceso de identificación de necesidades, fuentes o mecanismos de financiamiento. Estos pueden ser modificados o adaptados por el jefe o equipo del área natural protegida.

**GUÍA METODOLÓGICA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ANP, PROFESIONALES Y ESPECIALISTAS QUE FORMAN PARTE DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL ANP.**

**PARTICIPATIVA:** Es importante considerar que si bien es cierto la guía es un instrumento que será utilizado por toda la jefatura del ANP, requiere de la participación y cooperación de los actores que contribuyen con la gestión del área.

<sup>3</sup> Se recomienda que la programación a realizar en el plan de financiamiento del ANP, al que se refiere el documento, sea el mismo periodo de los Planes Maestros.

# MARCO GENERAL

## EL SINANPE

**EL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS POR EL ESTADO** considera que sus elementos constitutivos, forman un todo ordenado que interactúa y funciona orgánicamente, integrado por un componente físico, constituido por las áreas naturales protegidas (incluyendo las áreas naturales protegidas de nivel nacional, regional y áreas de conservación privadas), con sus componentes bióticos y abióticos, así como el componente social y cultural, integrado por los diversos actores -administración central, gobiernos regionales y locales, ONG, organizaciones de base, agencias de cooperación técnica, poblaciones originarias, organismos públicos, productores, etc.-, que se relacionan con las áreas.

Las Áreas Naturales Protegidas constituyen patrimonio de

la Nación. Su condición natural debe ser mantenida a perpetuidad, pudiendo permitirse el uso regulado del área y el aprovechamiento de recursos, o determinarse la restricción de los usos directos.

Las áreas naturales protegidas constituyen, en su conjunto, el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), a cuya gestión se integran las instituciones públicas del Gobierno central, Gobiernos Descentralizados de nivel Regional y Municipalidades, instituciones privadas y las poblaciones locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente, en la gestión y desarrollo de estas áreas<sup>4</sup>.

La misión del SINANPE es, “construir un modelo de gestión sostenible del territorio y sus recursos naturales, ecológicamente representativo y

funcional de áreas naturales protegidas mutuamente complementarias; gestionando de acuerdo a principios de buen gobierno para asegurar la conservación de la diversidad biológica y demás valores de interés cultural, paisajístico y científico asociados a estos espacios, así como el aporte de sus beneficios ambientales y sociales al desarrollo de los pueblos del Perú y el mundo”.

En la actualidad, el SINANPE agrupa a 77 áreas con una extensión de 19 millones de hectáreas que representan el 15 % del territorio nacional. A estas se suman 17 áreas de conservación regional y 106 de conservación privada que, en su conjunto, representan el 17.26 % del territorio nacional. El Perú está considerado entre los 12 países más megadiversos del mundo. La entidad rectora del SINANPE es el Servicio Nacional de Áreas Natu-

rales Protegidas por el Estado (SERNANP), creada a partir de la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas, en virtud del Decreto Legislativo 1013 del 14 de mayo del 2008. Se trata

de un organismo público técnico especializado, con personalidad jurídica de derecho público interno y que constituye un pliego presupuestal independiente, adscrito al MINAM.

<sup>4</sup> *Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP (2012). Compendio de legislación sobre áreas naturales protegidas.*

## → ÁREAS PROTEGIDAS Y NÚMERO HECTÁREAS QUE REPRESENTA CON RELACIÓN AL TERRITORIO PERUANO (Tabla 1)

ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS	MILES DE ha
NACIONALES (77)	19 456 761.13
ÁREAS DE CONSERVACIÓN REGIONAL (17)	2 799 006.36
ÁREAS DE CONSERVACIÓN PRIVADA (106)	355 226.75
TOTAL	22 583 490.12
% RESPECTO DE LA SUPERFICIE DEL PERÚ	17.26*

\* % DE LA SUPERFICIE TERRESTRE PROTEGIDA POR ANP EN EL TERRITORIO NACIONAL  
FUENTE: SERNANP EN [HTTP://WWW.SERNANP.GOB.PE/SERNANP/CONTENIDO.JSP?ID=9](http://WWW.SERNANP.GOB.PE/SERNANP/CONTENIDO.JSP?ID=9)

# EL PLAN DIRECTOR

**EL PLAN DIRECTOR CONSTITUYE EL INSTRUMENTO MÁXIMO DE PLANIFICACIÓN** y orientación para la gestión eficaz de todas las áreas naturales protegidas (ANP), independientemente de su nivel para que, el conjunto, cumpla su función sistémica como una unidad funcional. En este sentido, define los lineamientos de política y planeamiento estratégico, así como el marco conceptual para la constitución y gestión eficaz a largo plazo (10 años) de las ANP y del SINANPE, formulando las medidas para conservar y complementar la cobertura ecológica requerida.

El Plan Director, aprobado mediante Decreto Supremo 016-2009-Minam, se encuentra estructurado en tres partes: i) el marco conceptual general, que desarrolla conceptos básicos de sostenibilidad, patrimonio y el valor de las Áreas Naturales Protegidas, así como diversos instrumentos que ayudan a enmarcar las acciones de conservación; ii) el componente orientador para la gestión que responde, a la necesidad de contar con lineamientos de política y conceptos que orienten la operación de las áreas natura-

les protegidas, especialmente cuando la conformación de los sistemas de áreas naturales protegidas y la propia gestión de los recursos y el territorio se va extendiendo hacia los ámbitos regionales, surgiendo un espectro de nuevos actores públicos y privados que amplían, aún más, el componente social del Sistema y sus requerimientos de capacidades y orientación; y, iii) el componente de planificación para la gestión, construido mediante ejercicios de planificación y la incorporación de una serie de medidas que permitirán hacer operativas las políticas y posiciones expresadas en el “componente orientador”. Esta parte incorpora los resultados del análisis de la cobertura ecológica, que concluye con una amplia lista de sitios prioritarios para la conservación de la diversidad biológica, tanto para el establecimiento de ANP como otras modalidades de conservación ya reconocidas en la normatividad correspondiente, que pueden reforzar la viabilidad y funcionalidad del Sistema.

El Plan Director afirma que la gestión del Sistema y de las ANP requiere de medidas que fortalezcan su base financiera. La búsqueda de la

sostenibilidad financiera se entiende como la habilidad para asegurar, en forma estable y suficiente, recursos financieros de largo plazo para asignarlos en forma oportuna y apropiada a cubrir todos los costos de las ANP y el Sistema y asegurar que estas sean gestionadas, eficiente y eficazmente, con respecto a la conservación y otros objetivos. Tal sostenibilidad parte de una adecuada valoración de la contribución de las ANP al bienestar humano y ambiental, tanto a través del valor intrínseco de su diversidad biológica y cultural (incluyendo los procesos ecológicos), como por los bienes y servicios ecosistémicos que estas brindan por ejemplo la estabilización del clima, el control de flujos hídricos, el secuestro del carbono, la prevención de desastres, la protección de cuencas hidrográficas, la recarga de los acuíferos y la propia investigación.

Por esta razón se promueve que las necesidades de financiamiento deben estructurarse en base a diferentes escenarios, definidos a partir de supuestos institucionales y de criterios para seleccionar las actividades requeridas, las mismas que deben ser evalua-

# EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

das en función a alcanzar la conservación y controlar las amenazas y en términos de los valores que se genera para atraer recursos. El plan financiero debe ser parte del plan maestro del ANP y no constituirse en un fin en sí mismo.

Se debe procurar establecer una correspondencia entre las fuentes de provisión de fondos y los valores que genera el ANP y, entre estos, los mecanismos empleados para su retribución. Los pagos por el aprovechamiento comercial de recursos naturales deben contribuir con la manutención de los servicios ecosistémicos básicos. Si bien el personal de las ANP está familiarizado con el manejo de sus presupuestos, debe entrenarse en la forma de vincular oportunidades financieras con los requerimientos de las áreas. El plan financiero tiene que describir los diferentes esquemas institucionales que permitan su aplicación de manera efectiva, brindando la flexibilidad que cada situación demanda.

**EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS POR EL ESTADO (PEI, 2014 – 2018)**, es el documento que describe los objetivos estratégicos de la organización, los resultados que se esperan alcanzar y las estrategias que se implementarán para el cumplimiento adecuado de los resultados en el tiempo definido en dicho Plan, que establece como misión: “Conducir el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Perú con una perspectiva ecosistémica con la finalidad de gestionar, sosteniblemente, su diversidad biológica y mantener los servicios ecosistémicos que brindan beneficios a la sociedad”.

El PEI 2014 – 2018 toma en consideración la normatividad actual y se articula a todos los instrumentos de planificación ambiental actualmente vigentes, y a los que el SERNANP contribuirá en su implementación, por lo que se plantea 4 objetivos estratégicos:

**1) Consolidar el Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Perú con muestras**

representativas de los ecosistemas del país.

- 2) Desde las ANP, promover, difundir y brindar oportunidades a la sociedad para el aprovechamiento sostenible de los servicios ecosistémicos.**
- 3) Fortalecer la gestión participativa y efectiva de las ANP, articulando e incorporando a los actores estratégicos en el logro de resultados.**
- 4) Desarrollar y fortalecer las capacidades institucionales en la gestión y manejo de las Áreas Naturales Protegidas.**

Para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, se han establecido resultados que medirán el desempeño del SERNANP en el mediano plazo, denominados “Resultados Estratégicos”, que reflejan un cambio positivo en la conservación de las ANP. Esta desagregación de metas permitirá el establecimiento de indicadores específicos, la programación multianual y la focalización de las intervenciones.

# EL PLAN FINANCIERO

**LOS PLANES FINANCIEROS Y PLANES DE NEGOCIO** pueden formularse de muchas maneras y de acuerdo a diferentes propósitos. No existe una estructura única para su formulación, pero es importante establecer diferencias y vínculos entre las dos piezas clave de la planificación financiera. Uno de los grandes retos de la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas es la formulación de planes financieros viables, innovadores y de impacto. Para ello es necesario que los nuevos planes financieros incluyan, por ejemplo: diversificación, visión de negocios, necesidades y metas financieras definidas, eficiencia de costos y vínculos con el sector privado y organizaciones gubernamentales fuera del ámbito ambiental <sup>5</sup>.

El Plan Financiero es definido como una herramienta que ayuda a determinar los requerimientos de fondos de las ANP (en cantidad y oportunidad), y las diferentes fuentes de ingresos que calzan con esas necesidades, de acuerdo a sus características. Es importante resaltar que un plan financiero a nivel de sistema no reemplaza a un Plan Maestro o Estratégico para áreas protegidas sino que, al contrario,



Complejo arqueológico Kuelap, Amazonas (Foto: Thomas J. Müller / El Taller)

busca ser un complemento que aporte lineamientos estratégicos a nivel financiero. Las necesidades de financiamiento del Sistema se deben estructurar en base a diferentes escenarios. Cada plan maestro del ANP debe contener un plan financiero.

El documento demanda establecer una correspondencia entre las fuentes de provisión de fondos y los valores que

genera el ANP. Los pagos por el aprovechamiento comercial de recursos naturales deben contribuir con la manutención de los servicios ecosistémicos básicos. Asimismo, el personal de las ANP, además de estar familiarizado con el manejo de sus presupuestos, deberá entrenarse en vincular oportunidades financieras con los requerimientos de las áreas.

<sup>5</sup> *Idem (1)*

# LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

**EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY DE ANP (LEY 26834) DEFINE:** Las áreas naturales protegidas son los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país.

La categoría para un área protegida se asigna en función de su objetivo principal de gestión y representa un grado de intervención humana. Su administración puede estar asociada con un ente del gobierno central o regional, algún tipo de institución -sea esta pública o privada-, grupos de interés y las modalidades de participación definidas. Cualquiera que sea la institución que asume la responsabilidad de la gestión, debe estar facultada para asumir dicha responsabilidad.

Se contempla una gradualidad de opciones en cuanto al nivel de uso permitido en un ANP. La Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley 26834, en su Artículo 21 señala que,

de acuerdo a la naturaleza y objetivos de cada área natural protegida, se asignará una categoría que determine su condición legal, finalidad y usos permitidos:

**a) Áreas de uso indirecto:** Son aquellas que permiten la investigación científica no manipulativa, la recreación y el turismo, en zonas apropiadamente designadas y manejadas para ello. En estas áreas no se permite la extracción de recursos naturales, tampoco modificaciones y transformaciones del ambiente natural. Son áreas de uso indirecto los Parques Nacionales, Santuarios Nacionales y los Santuarios Históricos.

**b) Áreas de uso directo:** Son aquellas que permiten el aprovechamiento o extracción de recursos por las poblaciones locales, en aquellas zonas y lugares y para aquellos recursos definidos por el plan de manejo del área.

Otros usos y actividades que se desarrollen deberán ser compatibles con los objetivos del área. Son áreas de uso directo las Reservas Nacio-

nales, Reservas Paisajísticas, Refugios de Vida Silvestre, Reservas Comunales, Bosques de Protección, Cotos de Caza y las Áreas de Conservación Regional.

Esta organización de las categorías está asociada corrientemente con los niveles de administración -las áreas de conservación regional solo pueden ser de uso directo- y complementan a las ANP de carácter nacional. Sin embargo, es pertinente explorar y reconocer la posibilidad de que dichas ANP puedan ser reservadas para proteger muestras de alto valor biológico que no han sido incluidas en el Sistema de ANP de carácter nacional.

El proceso de elaboración del Plan Maestro es liderado, de manera concertada con el Comité de Gestión, por el Jefe del área natural protegida correspondiente (para el caso de las reservas comunales, se concerta además con los ejecutores de los contratos de administración. ECAS), con la colaboración de los gobiernos regionales y locales, los pobladores locales debidamente organizados y las instituciones, públicas y privadas, vinculadas al área natural protegida.

Los Planes Maestros deben incluir estrategias mediante las cuales se implementen los compromisos asumidos por el Estado Peruano en materia de conservación de la diversidad biológica y desarrollo humano. El Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas en el título cuarto -del Régimen económico, artículo 179, inciso 2- afirma que el Plan Maestro debe definir una estrategia de financiamiento para el ANP.

**LOS PLANES OPERATIVOS** son instrumentos de planificación anual para la gestión y desarrollo de las ANP, que implementan las estrategias establecidas en el Plan Director y en el Plan Maestro a través de los programas respectivos, en concordancia con las políticas institucionales. Son aprobados a través del “Plan Operativo Institucional” mediante Resolución Presidencial del SERNANP.

Contienen los programas y actividades específicas que la administración de dichas áreas requiere para el logro de los objetivos de su creación, definiendo las metas cuantitativas y cualitativas, los costos necesarios para su implementación, las responsabilidades y los medios de verificación para el correspondiente seguimiento, supervisión y evaluación.

## ESTÁNDARES EN LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

**EL PLAN DIRECTOR DEL SINANPE**, cuenta con políticas y lineamientos de monitoreo y evaluación, plasmados en la Estrategia Nacional para las Áreas Naturales Protegidas. Este documento establece el marco conceptual para una gerencia eficaz así como los lineamientos para la constitución y operación a largo plazo (10 años) del SINANPE y de las ANP. Si bien el Plan Director no insta a la elaboración de estándares mínimos estructurados para las diferentes etapas de la gestión de ANP, sí describe las acciones y procesos necesarios para la gestión de las ANP. No obstante, es necesario definir estándares mínimos para el manejo de áreas naturales protegidas con la finalidad de medir y asegurar la efectividad del manejo.

En consecuencia, es de vital importancia que el SERNANP a través de un trabajo participativo, proporcione los “Estándares para la Gestión del SINANPE” que permitirán generar los indicadores y demarcar el nivel mínimo u óptimo de la gestión para cualquier ANP.

La Resolución Presidencial 254-2015-SERNANP del 13 de noviembre del 2015, aprueba la Iniciativa de Sostenibilidad Financiera de las ANP - SINANPE; denominada “Asegurando el Futuro de las ANP. Parques Nacionales: Patrimonio del Perú”, que tiene por objetivo contribuir a la conservación de la biodiversidad, el desarrollo económico y la inclusión social de las comunidades del Perú, así como a la prestación continua de servicios de los ecosistemas que son vitales para la economía, bienestar nacional y de la humanidad en general. ●



Punta San Juan, Ica (Foto: Archivo SERNANP)

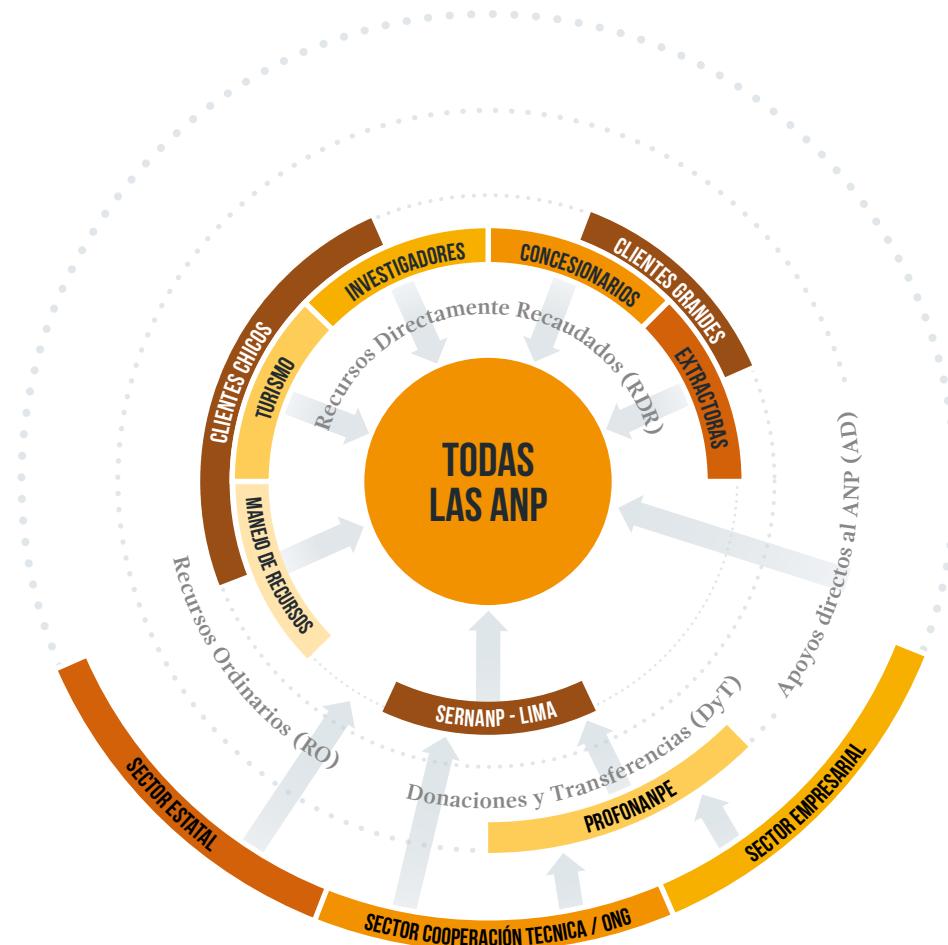
# VINCULACIÓN FINANCIERA DE DIVERSOS ACTORES AL SINANPE

**EL REGLAMENTO DE LA LEY DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS** en el título cuarto del Régimen Económico, artículo 179, inciso 1, señala que el SINANPE financia sus actividades con recursos procedentes del tesoro público, donaciones, contratos, convenios, concesiones, recursos directamente recaudados,

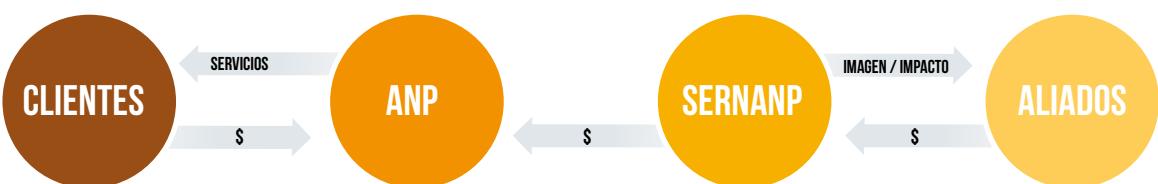
legados, franquicias, fondos especiales, canjes de deuda, el producto de las sanciones impuestas por infracciones en el ámbito de las ANP, entre otros. En todo caso, los recursos directamente recaudados son destinados íntegramente al sostenimiento del SINANPE y de las áreas naturales protegidas que lo conforman.

Bajo este mandato es necesario que, previamente, se tenga o considere un esquema de vinculación financiera de diversos actores al SINANPE, que nos permita entender, o dar por entendido, la dinámica, elementos y fuentes de financiamiento sobre el área natural protegida. Se propone considerar el siguiente esquema:

## → VINCULACIÓN FINANCIERA DE DIVERSOS ACTORES AL SINANPE (Gráfico 1)



## → CADENA DE VALOR DEL SINANPE



En este esquema es importante tener en cuenta el concepto general de “cadena de valor”, como un sistema económico

que contiene una secuencia de actividades comerciales (funciones), relacionadas entre sí y que comienzan por el sumi-

nistro de insumos específicos para un producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la

comercialización y llega hasta la venta final al consumidor; en el caso de ecosistemas también se hace referencia a la provisión de un servicio.

Por lo tanto, es un modelo de negocios para la provisión de un servicio o la venta de un producto comercial determinado. Permite atender a clientes definidos mediante una tecnología específica, un proceso de uso del servicio, o una forma particular de coordinar la comercialización de los mismos. En este contexto, y en base al Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Perú, se hace referencia a cuatro actores importantes:

- 1) Aliados, que son los entes que brindan apoyo técnico y financiero para la conservación de las ANP.**
- 2) SERNANP, que está a cargo de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la gestión de las ANP.**
- 3) Las ANP, que son componentes estructurales de un sistema interconectado de espacios y prácticas de ocupación del territorio, provisión de servicios y aprovechamiento de los recursos.**
- 4) Clientes, son los entes que son beneficiados o hacen uso de los bienes y servicios de las ANP.**

El gráfico 1 presenta las diversas fuentes de financiamiento que pueden contribuir al sostenimiento del Sistema, en su conjunto o de partes de él como el ANP, a los ingresos obtenidos por estas y a las contribuciones temporales. Así tenemos:

- a) Sector Estatal**, con los Recursos Ordinarios (RO), corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos.
- b) Donaciones y Transferencias (DT)**, comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las Entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación algu-
- na. Incluye el rendimiento financiero y el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.
- Recursos que también son parte del pliego del SERNANP.
- c) Apoyos Directos al ANP (AD)**, se considera así a la contribución de la población local y las zonas de amortiguamiento que contribuyen a los fines del ANP, al brindarles protección y contención frente a las amenazas externas e internas a través de diversas labores de vigilancia y control, que puede ser en dinero, en tiempo y/o servicios.
- d) Recursos Directamente Recaudados (RDR)**, comprende los ingresos generados por las entidades públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.
- Estos recursos tambien son parte del pliego del SERNANP.

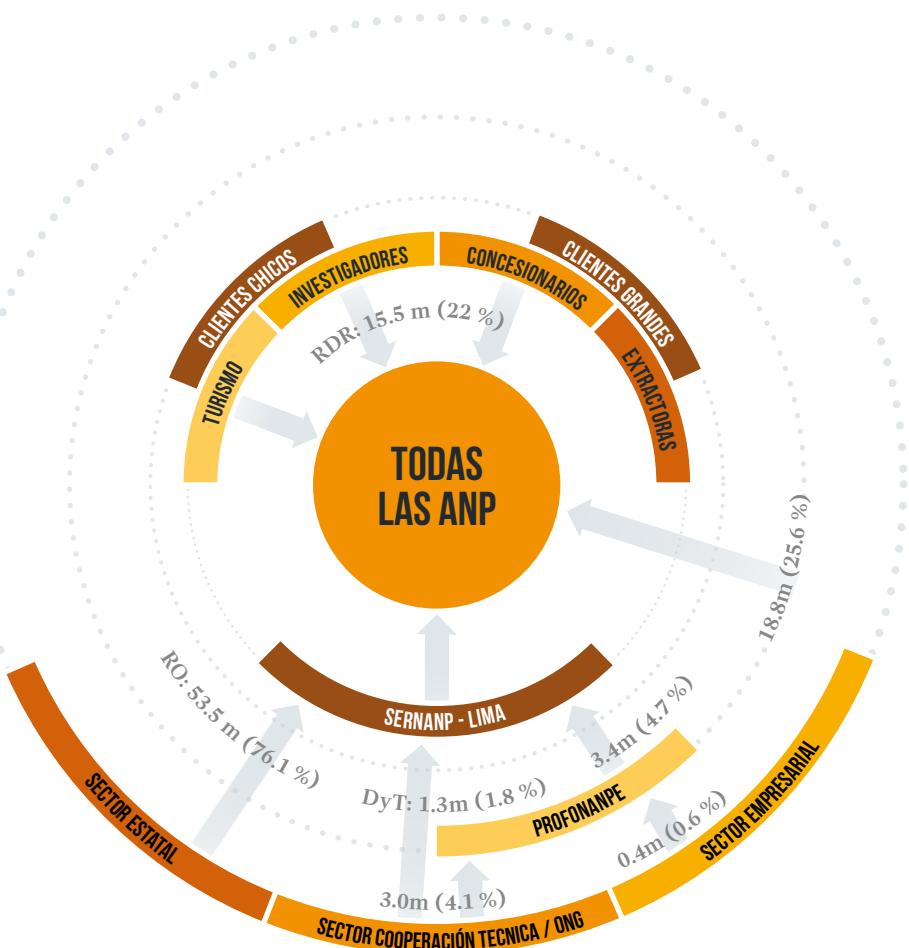
# LA SITUACIÓN ACTUAL

**EN RELACIÓN** al gráfico anteriormente descrito, se hace una aproximación a los ingresos del SINANPE

en el año 2015, que revelan los montos y porcentajes recibidos y obtenidos de las diferentes fuentes.

## → INGRESO A TODA FUENTE DEL SINANPE EN 2015 (Gráfico 2)

(Total: 70.3 millones de soles)



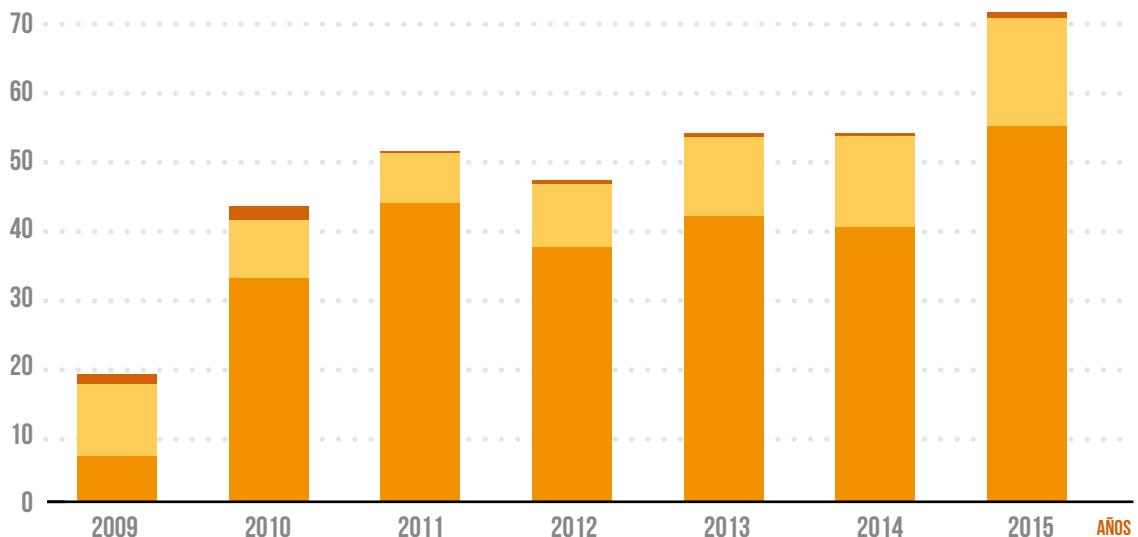
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A SERNANP 2014, CIUP 2014

Como se puede evidenciar en el 2015, más del 76.1 % de los ingresos proceden de los recursos ordinarios; es decir, del presupuesto público, el 1.8 % procede de donaciones y transferencias, y tan solo el 22 % son recursos directamente recaudados. Aunque

sabemos que “los beneficios económicos que generan las ANP son considerablemente mayores que el presupuesto asignado para su gestión” (León, F – 2007), es importante considerar que se debe elevar el porcentaje de los RDR en las áreas naturales

protegidas si deseamos lograr una gestión económica y financieramente sostenible. También se revela, a través de los siguientes gráficos, la evolución del financiamiento ejecutado en cantidad y porcentajes, durante los últimos cinco años.

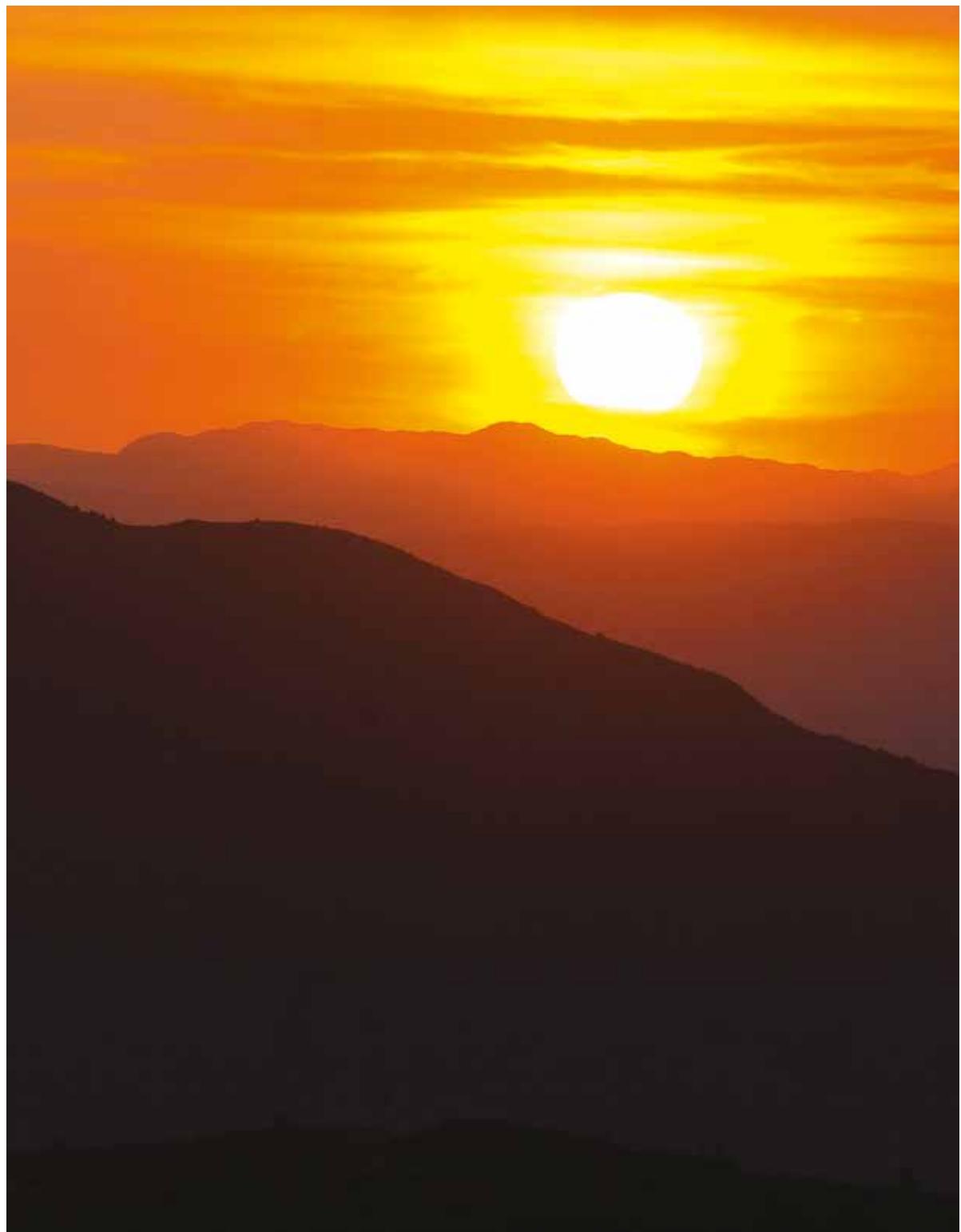
### → EVOLUCIÓN FINANCIERA EJECUTADA EN MILLONES DE SOLES (Gráfico 3)



**RO:** RECURSOS ORDINARIOS

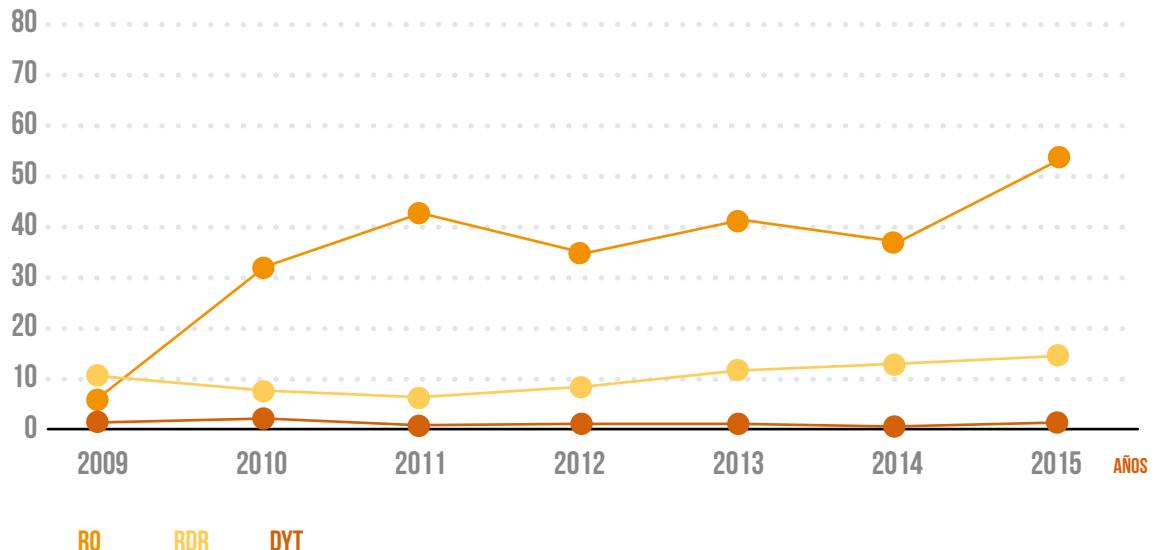
**RDR:** RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

**DYT:** DONACIONES Y TRANSFERENCIAS



Atardecer en la montañas Andaray, Arequipa (Foto: Archivo SERNANP)

## → EVOLUCIÓN DE FINANCIAMIENTO EJECUTADO (%) (Gráfico 4)



## → EVOLUCIÓN DE FINANCIAMIENTO EJECUTADO (S./.) (Tabla 2)

FUENTE FINANCIAMIENTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
RO	6,625,030	32,341,530	43,084,550	36,719,213	41,267,057	39,681,529	54,327,288
RDR	10,328,900	8,366,783	7,300,000	9,212,498	11,404,244	13,127,648	15,496,694
DYT	1,462,056	2,038,878	305,630	502,455	679,486	443,227	977,195
<b>TOTAL</b>	<b>18,415,986.00</b>	<b>42,747,191.00</b>	<b>50,690,180.00</b>	<b>46,434,166.00</b>	<b>53,350,787.00</b>	<b>53,252,404.00</b>	<b>70,801,177.00</b>

Como se puede observar, los recursos ordinarios han ido en aumento durante los últimos cinco años, y los recursos de cooperación han disminui-

do, también podemos notar que los recursos directamente recaudados no han tenido un aumento considerable. ●



# GUÍA DE FINANCIAMIENTO PASO A PASO

# PASO 01

## IDENTIFICAR/DETERMINAR LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DEL ANP (BÁSICO, ESTRUCTURAL Y ÓPTIMO).

### ESTE PASO TIENE COMO OBJETIVO DEFINIR EL TIPO DE ANP;

es decir, reconocer sus diferentes características con respecto a las oportunidades y amenazas o presión que se ejerce sobre la conservación de la biodiversidad. Luego, se describen los escenarios, en base a determinados indicadores propuestos y se reconoce el tipo de escenario en el cual se basa el financiamiento.

Para iniciar el proceso de identificación de necesidades es importante considerar que dicho proceso debe ser participativo; es decir que el jefe del ANP, junto a su equipo de especialistas, profesionales y guardaparques, logran generar la información primaria. Con este proceso se busca la participación de los responsables directos de la gestión, la apropiación del mismo y sus resultados, contribuyendo, así, a la sostenibilidad institucional.

**a) En principio**, se debería determinar el “tipo de ANP” que se tiene, tomando como referencia la propuesta planteada por el Plan Financiero del SINANPE<sup>6</sup>, así es como se determinará dentro de los 4 tipos propuestos, según el gráfico 5:

### → TIPOLOGÍA DE ANP (Gráfico 5)



FUENTE: PLAN DE FINANCIAMIENTO DEL SINANPE

La situación de costos y de inversión para apalancar mayores ingresos y beneficios, en consecuencia, reducir la presión de costos de gestión, son variables que deben ser estimadas para el ANP. A continuación se proponen los

indicadores que precisan las condiciones que influyen o determinan que estos tipos de ANP se configuren:

<sup>6</sup> Mayor referencia sobre el tema consultar el PLAN FINANCIERO DEL SINANPE.

## CARACTERÍSTICAS POR TIPOLOGIA DE ANP (Tabla 3)

CONTEXTO DEL ANP	CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO
<b>1</b> ANP CON AMPLIAS OPORTUNIDADES DE GENERAR BENEFICIOS Y BAJA PRESIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada atribución de derechos de población local.</li> <li>• Abundantes recursos paisajísticos.</li> <li>• Amplia biodiversidad.</li> <li>• Accesos adecuados y restringidos.</li> <li>• Sección de cuenca alta para zonas de almacenamiento, riego y abastecimiento de ciudades cuenca abajo.</li> <li>• Bosque o vegetación abundante con incidencia en captura de CO2.</li> <li>• Zona de amortiguamiento con dinámica económica propia.</li> <li>• Región en crecimiento y consolidación de ciudades como polos de atracción.</li> </ul>
<b>2</b> ANP CON LIMITADAS OPORTUNIDADES DE GENERAR BENEFICIOS Y BAJA PRESIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población local reducida y dispersa.</li> <li>• Limitados recursos paisajísticos.</li> <li>• Poca biodiversidad.</li> <li>• Accesos inadecuados pero restringidos, aislamiento.</li> <li>• Posición en la cuenca no es relevante.</li> <li>• Vegetación no abundante.</li> <li>• Zona de amortiguamiento con poca densidad poblacional.</li> <li>• Otros focos de atención en la región.</li> </ul>
<b>3</b> ANP CON AMPLIAS OPORTUNIDADES DE GENERAR BENEFICIOS, PERO ALTA PRESIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompleta, o inadecuada, atribución de derechos de la población local.</li> <li>• Abundantes recursos paisajísticos.</li> <li>• Amplia biodiversidad.</li> <li>• Muchos accesos, algunos adecuados y otros de difícil control.</li> <li>• Sección de cuenca alta para zonas de almacenamiento, riego y abastecimiento de ciudades cuenca abajo.</li> <li>• Bosque o vegetación abundante con incidencia en captura de CO2.</li> <li>• Zona de amortiguamiento enfocada a los recursos de las ANP.</li> <li>• Cierta presión de poblaciones de zonas de amortiguamiento a poblaciones nativas al interior del área.</li> <li>• Oportunidades para economías informales e ilegales (madereros, explotación minera, producción de drogas, otros).</li> <li>• Región con débil crecimiento y limitada consolidación de ciudades como polos de atracción.</li> </ul>
<b>4</b> ANP CON LIMITADAS OPORTUNIDADES DE GENERAR BENEFICIOS Y ALTA PRESIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompleta o inadecuada atribución de derechos de población local.</li> <li>• Sobre población local relativa.</li> <li>• Limitados recursos paisajísticos.</li> <li>• Poca biodiversidad.</li> <li>• Muchos accesos, en general inadecuados, de difícil control</li> <li>• Posición en la cuenca no es relevante.</li> <li>• Vegetación no significativa.</li> <li>• Zona de amortiguamiento con gran densidad poblacional y pocas oportunidades de ingreso.</li> <li>• Asedio de poblaciones de zonas de amortiguamiento a poblaciones nativas al interior del área.</li> <li>• Oportunidades para economías informales e ilegales (madereros, explotación minera, producción de drogas, otros).</li> <li>• Limitados focos de atención alternativos en la región.</li> </ul>

FUENTE: PLAN FINANCIERO DEL SINANPE.



Proyecto Productivo Piscigranja, Condorcanqui, Amazonas (Foto: Barbara Lehnebach)

**b) La siguiente tabla**  
identifica los aspectos que se priorizan abordar a través del fortalecimiento de la gestión

de las Áreas Naturales Protegidas y cuales se prioriza abordar desde la gestión del SERNANP como ente rector

del sistema de áreas naturales protegidas.

→ ASPECTOS QUE SE PRIORIZAN ABORDAR A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS ESTABLECIDOS EN EL PLAN DIRECTOR (Tabla 4)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS
<b>1. POBLACIÓN EN GENERAL</b> La sociedad peruana valora las ANP.	<p><b>1.1 COMUNICACIÓN</b> Diferentes sectores de la sociedad peruana conocen la importancia de las ANP y las valora como elemento sustantivo de la identidad nacional.</p> <p><b>1.2 EDUCACIÓN AMBIENTAL</b> Los grupos interesados han mejorado su comprensión de la diversidad biológica y los beneficios de las ANP y su responsabilidad frente a la gestión para el desarrollo sostenible.</p>	SERNANP
<b>2. MEDIO BIOFÍSICO Y CULTURAL</b> Conservación de biodiversidad, procesos y valores culturales.	<p><b>2.1 REPRESENTATIVIDAD</b> El Sistema contiene una muestra más representativa de la diversidad continental y marítima del Perú.</p> <p><b>2.2 CONECTIVIDAD</b> Los corredores de conservación favorecen la conectividad entre ANP y el mantenimiento de su integridad y funciones ambientales.</p> <p><b>2.3 INVESTIGACIÓN</b> El conocimiento de las dimensiones ambiental y social del Sistema, producto de la investigación, responde a prioridades acordadas y es accesible para su gerencia.</p> <p><b>2.4 CALIDAD DE OPERACIONES AUTORIZADAS</b> Las operaciones de otros sectores (minería, hidrocarburos, entre otros) autorizadas dentro del Sistema, cumplen con la normatividad ambiental vigente de acuerdo con los objetivos de las ANP y principios de responsabilidad social y ambiental.</p> <p><b>2.5 MONITOREO Y VIGILANCIA</b> Los ecosistemas y servicios de las ANP están protegidos y recuperados.</p>	ANP
<b>3. LÍDERES, AUTORIDADES Y ORGANIZACIONES</b> La gobernabilidad del Sistema es viable.	<p><b>3.1 INSTITUCIONALIDAD</b> Institucionalidad del sistema consolidada y articulada de forma transectorial y entre niveles de gobierno.</p> <p><b>3.2 POLÍTICAS</b> Políticas y planes gubernamentales priorizan la gestión de ANP.</p> <p><b>3.3 LÍMITES Y TENENCIA</b> Los régimenes de tenencia y límites de ANP de diferentes categorías y niveles (nacional y regional) están saneados legalmente.</p> <p><b>3.4 MARCO LEGAL</b> El marco legal coherente e integrado hace viables las estrategias de conservación del Sistema.</p>	SERNANP

## CONTINUACIÓN (Tabla 4)

OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS	RESULTADOS DE OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS	RESULTADOS
<b>4. ENTE RECTOR</b> El ente rector, los entes administradores y socios gerencian eficientemente el Sistema de ANP	<b>4.1 AJ PERSONAL</b> El personal del Sistema es suficiente, competente y estable.	ANP
	<b>4.1 BJ BIENES</b> Los vehículos, equipos e infraestructura del Sistema están en buenas condiciones de operatividad.	ANP
	<b>4.2 FINANCIAMIENTO</b> La diversificación de mecanismos de generación de ingresos y el uso eficiente de los mismos aumentan la cobertura de las necesidades financieras prioritarias del Sistema con mayor sostenibilidad.	SERNANP
	<b>4.3 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN</b> La gestión del Sistema se basa en información científica y técnica objetiva, transparente y oportuna.	ANP
	<b>4.4 GESTIÓN PARTICIPATIVA</b> Los mecanismos y espacios de participación y descentralización integran efectivamente a diferentes sectores en la gestión de las ANP, fortaleciendo la legitimidad y eficacia del Sistema.	SERNANP
	<b>5.1 CUENTAS NACIONALES</b> El aporte del Sistema está consignado en el PBI nacional.	ANP
<b>5. MANEJO DE RECURSOS</b> Manejo sostenible de procesos y recursos naturales en ANP y ZA.	<b>5.2 ECOTURISMO</b> La actividad turística se desarrolla con responsabilidad social y ambiental y genera beneficios para la gestión adecuada de las ANP.	SERNANP
	<b>5.3 ZONAS DE AMORTIGUAMIENTO</b> Las prácticas de ocupación y productivas en zonas de amortiguamiento se realizan con criterios de sostenibilidad.	ANP
	<b>5.4 MANEJO DE RECURSOS RENOVABLES</b> La gestión de los recursos naturales está orientada a conservar los valores de las ANP y su entorno.	ANP
	<b>5.5 ORDENAMIENTO TERRITORIAL</b> Los elementos del Sistema están articulados con el ordenamiento territorial local, regional y nacional.	SERNANP
	<b>5.6 BIENES Y SERVICIOS AMBIENTALES</b> Permiten actividades económicas, son el sistema de soporte del planeta y del ser humano. Generan beneficios tangibles e intangibles.	ANP

**c) Posteriormente**, es importante describir los tres tipos de escenarios con los cuales se va a trabajar<sup>7</sup>:

### Escenario básico

Establecida un área natural protegida, existen condiciones básicas de gestión que deben asegurarse. De acuerdo a la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley 26834) toda ANP debe contar con:

- **Un Jefe de ANP (artículo 14).** El Jefe del ANP es el funcionario que asume la responsabilidad de la conducción del área natural protegida.
- **Un Comité de Gestión (artículo 15).** La gestión de las áreas naturales protegidas requiere de un espacio de coordinación de los diferentes actores con intereses sobre la misma, representado por el Comité de Gestión.
- **Un Plan Maestro (artículo 20).** La gestión de un área natural protegida requiere la priorización de las acciones articuladas para su gestión, acordada entre los actores, la cual debe reflejarse en el Plan Maestro, donde se recogen:
  - Los objetivos que busca alcanzarse en los próximos 5 años. En el caso del componente ambiental se incluye los indicadores prio-

rizados para estimar el estado de conservación de la diversidad biológica que conservan.

- Los compromisos de los diferentes actores para su implementación.
- La zonificación, que establece la regulación sobre los usos permitidos al interior del ANP.

- **Delimitación del ANP.** La identificación de los límites de las ANP es una prioridad, especialmente en los puntos de acceso, de forma de precisar su ubicación en el terreno. Una correcta delimitación facilita a los diferentes actores identificar los límites del área natural protegida y la posibilidad de ejercer un control más efectivo.
- **Inscripción en el registro de ANP.** La inscripción en el registro de las ANP de Registros Públicos constituye el mecanismo que permite advertir las restricciones que existen sobre el área natural protegida.

• **Sistema de Control y Vigilancia implementado.** La prioridad dentro de la gestión de un área natural protegida establecida es contar con un sistema de control y vigilancia implementado y adecuado que le permita combatir las amenazas, asegurando el estado de conservación de la diversidad biológica que conserva.

• **Sistema de monitoreo biológico implementado.** El área natural protegida requiere establecer un sistema de evaluación del estado de conservación de la diversidad biológica que contiene a fin de verificar si las acciones de control y vigilancia que realiza están siendo efectivas en controlar las amenazas a su conservación. Como mínimo se espera que las áreas reporten el estado de conservación basado en los indicadores priorizados en el Plan Maestro.

### Escenario estructural

El primer reto al que se enfrenta la gestión de un área natural protegida es controlar las amenazas que están o pudieran afectar la diversidad biológica que conserva y que fue motivo para su establecimiento.

<sup>7</sup> Iniciativa de Sostenibilidad Financiera de las ANP del SINANPE.

## Escenario óptimo

Un nivel óptimo de gestión de un área natural protegida busca adicionalmente a la conservación de la diversidad biológica contribuir al desarrollo sostenible a través del aprovechamiento de sus diferentes potencialidades. Dependiendo de la categoría asignada y su zonificación dentro del área natural protegida pueden desarrollarse actividades relacionadas al manejo de recursos naturales, turismo, investigación, entre otras.

Adicionalmente, una gestión óptima debe promover la implementación de los mecanismos de participación en la gestión con los diferentes actores que pueden aportar con sus capacidades institucionales a una gestión. Dichos mecanismos involucran desde la implementación de acuerdos de conservación con pobladores locales, convenios de colaboración, convenios de administración de estaciones biológicas, implementación de monitoreos participativos, conformación de grupos de asesores, hasta contratos de administración.

Finalmente, en un nivel óptimo de gestión se debería poder abordar tareas de restauración de ámbitos impactados, incluyendo cuando corresponda implementar mecanismos no solo para restaurar la cobertura vegetal,

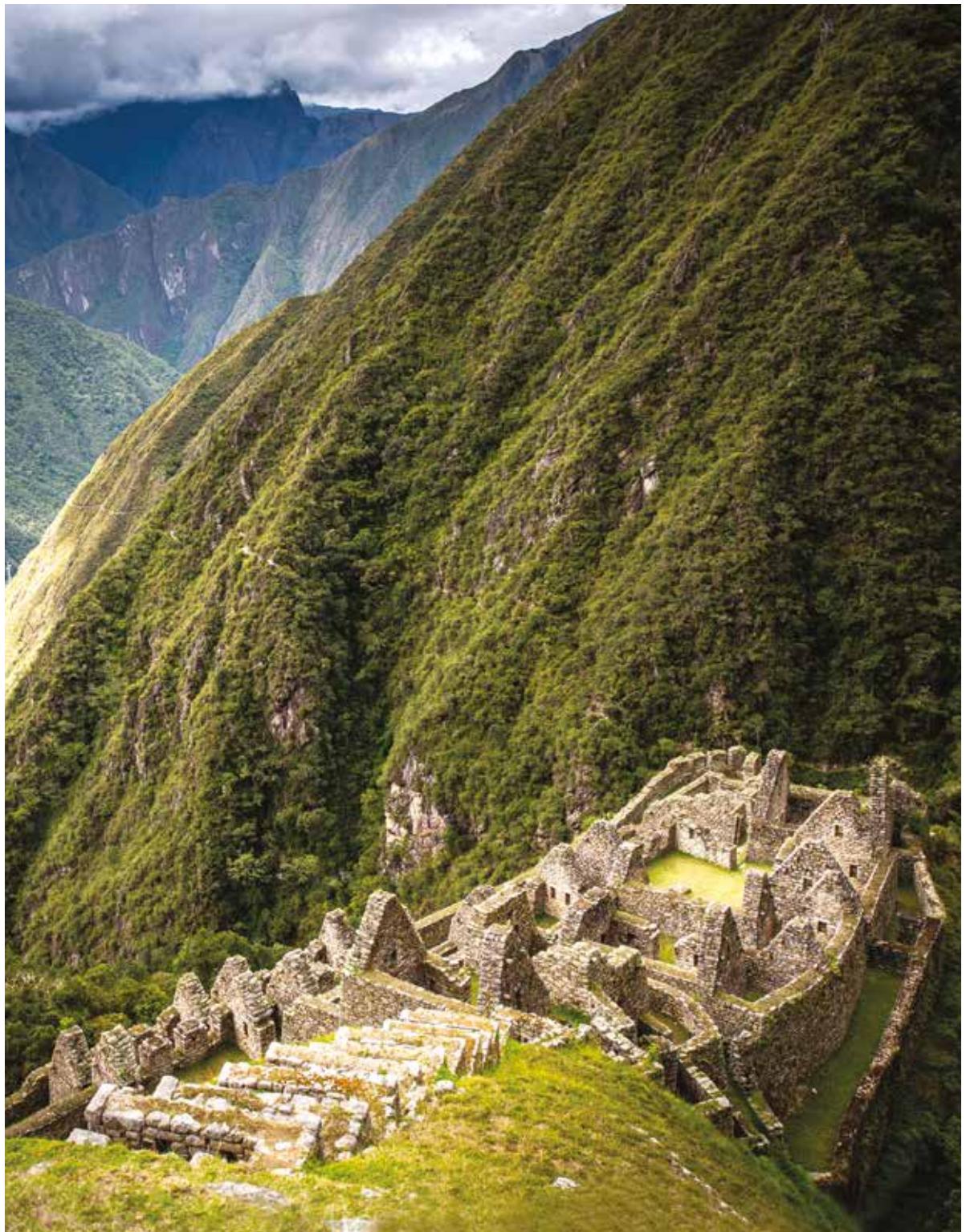
sino la presencia de aquellas especies o procesos ecológicos de importancia para la conservación de la diversidad biológica.

El escenario óptimo puede determinarse a partir de la información contenida en los planes maestros, planes de manejo y otros instrumentos de planificación existentes. Pero, debido a que los planes pueden estar fuera de la realidad por una serie de razones (falta de implementación o de seguimiento, falta de revisiones periódicas, planes utópicos, etc.), es indispensable confrontar y complementar las proposiciones contenidas en tales documentos con informaciones suministradas por los actores que conocen las áreas evaluadas. Esto es indispensable para que el escenario óptimo represente el mejor estado de manejo y sea factible de ser alcanzado. En algunos casos, los valores se asignan por relación porcentual simple entre lo existente y lo óptimo; en otros, obedece a un criterio cualitativo específico o combinaciones de criterios.

También es importante realizar el ejercicio de describir las acciones (productos, actividades y tareas), que se necesitan implementar con la finalidad de poder alcanzar el nivel óptimo en la gestión del área protegida.

Desde la perspectiva financiera se prevé la identificación de tres metas de financiamiento. La primera para cubrir las necesidades de manejo más importantes (básico), la segunda para cumplir con controlar las amenazas (estructural) y la tercera para el cumplimiento pleno de los objetivos de conservación y biodiversidad (óptimo). Es por ello que, en base a la descripción anterior, se deben definir los escenarios, lo que se puede hacer en un taller de trabajo con el personal del ANP y tomando como referencia la tabla 4 (Anexo 1): Aspectos que se priorizan abordar a través del fortalecimiento de la gestión de las Áreas Naturales Protegidas establecidos en el Plan Director<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> *Idem 6*



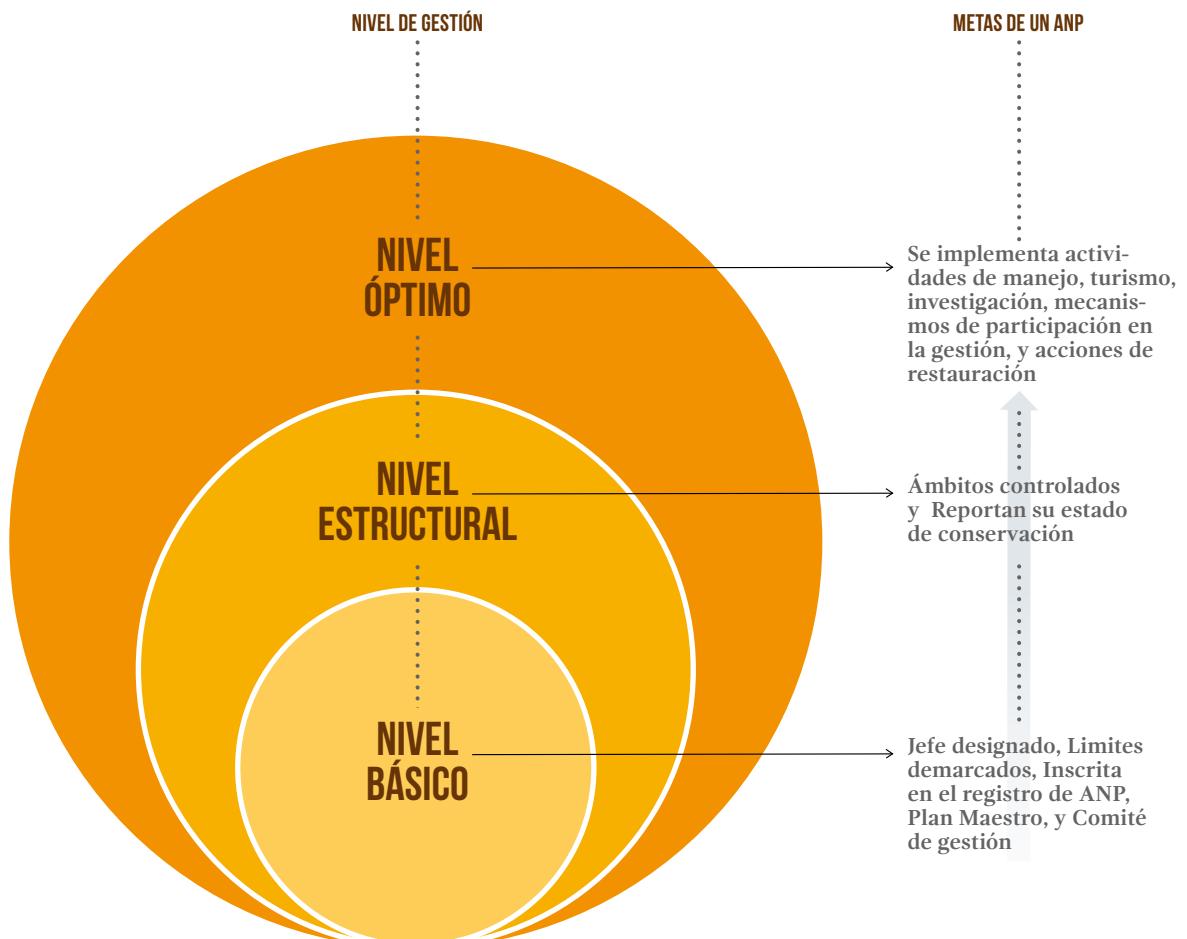
Santuario histórico de Machupicchu, Cusco. (Foto: Miguel Zamalloa)

→ METAS A SER CUMPLIDAS POR LAS JEFATURAS DE ANP  
POR NIVEL DE GESTIÓN (Tabla 5)

METAS	NIVEL BÁSICO	NIVEL ESTRUCTURAL	NIVEL OPTIMO
JEFE DESIGNADO	✓	✓	✓
LIMITES DEMARCADOS	✓	✓	✓
INSCRITA EN EL REGISTRO DE ANP	✓	✓	✓
PLAN MAESTRO	✓	✓	✓
COMITÉ DE GESTIÓN	✓	✓	✓
ÁMBITOS CONTROLADOS		✓	✓
REPORTAN SU ESTADO DE CONSERVACIÓN		✓	✓
SE IMPLEMENTA ACTIVIDADES DE MANEJO			✓
SE IMPLEMENTA ACTIVIDADES DE TURISMO			✓
INVESTIGACIÓN			✓
MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN			✓
ACCIONES DE RESTAURACIÓN			✓

FUENTE: SERNANP.

→ LAS DIFERENTES ETAPAS POR LAS QUE PASA UN ÁREA NATURAL PROTEGIDA EN LA MEDIDA QUE OPTIMIZA SU GESTIÓN (Gráfico 6)



FUENTE: SERNANP.





Parque Nacional Huascarán, Áncash (Foto: Víctor Escudero)

**d) Despues de determinar los escenarios,** se detallan las metas físicas para los diferentes productos, actividades y tareas que se van a implementar en cada escenario (meta anual para cada escenario), tomando como referencia directa el Plan Maestro y el Plan Operativo Anual. Para dicho trabajo se deberá usar la tabla 6 (Anexo 2), tal y como se muestra a continuación:

## → PROGRAMACIÓN DE METAS FÍSICAS (Tabla 6)

PRODUCTO / ACTIVIDAD / TAREA (1)		INDICADOR DE PRODUCCIÓN FÍSICA (2)
<b>PRODUCTO:</b>	PP 057 - PROD. 1 Acciones Comunes	Área Natural Protegida Con Saneamiento Físico Legal
<b>ACTIVIDAD:</b>	PP 057 - ACT. 1.1 Gestión del Programa	Número de Informe Sobre las Acciones Realizadas
<b>TAREA 1:</b>	PP 057-TAR. 1.1.1 Mantenimiento de Bienes y Equipos	Acciones de Mantenimiento Realizadas
<b>TAREA 2:</b>	PP 057-TAR. 1.1.2 Mantenimiento de la Sede Administrativa	Acciones de Mantenimiento Realizadas
<b>TAREA 3:</b>	PP 057-TAR. 1.1.3 Gestión de la Jefatura del Anp	Acciones Realizadas
<b>TAREA 4:</b>		
<b>ACTIVIDAD:</b>	PP 057 - ACT. 1.2 Gestión de la Defensa Legal del Área Natural Protegida	Procesos Judiciales con Seguimiento Permanente
<b>TAREA 1:</b>	PP 057 - TAR. 1.2.2 Acompañamiento y Asistencia a las Jefaturas de Anp en Materia Legal de Competencia del SERNANP	Acciones Realizadas
<b>TAREA 2:</b>	PP 057 - TAR. 1.2.3 Reuniones de Coordinación con Jueces y Fiscales del Poder Judicial	Reuniones Realizadas
<b>TAREA 3:</b>		

**NOTA:** ES IMPORTANTE RECORDAR QUE SE PUEDEN INSERTAR MÁS FILAS SI FUERA NECESARIO POR EL MAYOR NÚMERO DE ACTIVIDADES O TAREAS. LA TABLA MOSTRADA ES SOLO UN EJEMPLO. REVISAR EL ANEXO 2 DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES O ESTRUCTURA FUNCIONAL PROGRAMÁTICA DEL SERNANP.

UNIDAD DE MEDIDA (3)	FORMA DE CÁLCULO (4)	META MENSUAL ESCENARIO BÁSICO	META ANUAL ESCENARIO ESTRUCTURAL	META ANUAL ESCENARIO ÓPTIMO
Área Natural				
Acción				
Acción	Sumatoria			
Acción	Sumatoria			
Acción	Sumatoria			
Proceso	Sumatoria			
Acción	Sumatoria			
Acción	Sumatoria			

**e) Posteriormente**, se procede a determinar la programación de gastos y financiamiento mediante el trabajo de la tabla 7 (Anexo 3). Tomando en consideración los montos asignados al Programa de Apoyo a la Gestión y el subprograma de Protección y Vigilancia, se determinarán los costos críticos de la gestión por cada escenario.

## → PROGRAMACIÓN DE GASTOS Y FINANCIAMIENTO (Tabla 7)

"ACTIVIDAD (1)"	"TAREA (2)"	"CÓDIGO DE ACTIVIDAD (CADENA PRESUPUESTAL) (3)"	DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	"UNIDAD DE MEDIDA DEL BIEN O SERVICIO REQUERIDO (07)"	TOTAL CANTIDAD REQUERIDA (8) ESCENARIO BÁSICO	TOTAL CANTIDAD REQUERIDA (8) ESCENARIO ÓPTIMO	VALOR UNITARIO REFERENCIAL (9)
PP 057 - ACT. 1.1 Gestión del Programa	PP 057-TAR. 1.1.2 Mantenimiento de la Sede Administrativa	PP 057 - ACT. 1.1 Gestión del Programa	Consultoría para actualizar el submódulo de registro de postulantes seleccionados y desarrollar el submódulo de solicitud de requerimiento, convocatorias y selección de personal	Servicio			
			Servicio de mantenimiento para .....	Servicio			
			Servicio de consultoría	Servicio			
			Servicio de consultoría de obra para .....	Servicio			
			Material medidas, color y otras características	Unidad			

NOTA: ES IMPORTANTE RECORDAR QUE SE PUEDEN INSERTAR MÁS FILAS SI FUERA NECESARIO POR EL MAYOR NÚMERO DE ACTIVIDADES O TAREAS. LA TABLA MOSTRADA ES SOLO UN EJEMPLO. REVISAR EL ANEXO 3.



**f) Finalmente**, es posible determinar la programación financiera para el ANP a través del trabajo de la tabla 8 (Anexo 4), para determinar el costo de la gestión por cada escenario.

## → PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE GASTOS (Tabla 8)

CÓDIGO DE ACTIVIDAD (CADENA PRESUPUESTAL)	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	CÓDIGO DE ESPECÍFICA DEL GASTO [04]	NOMBRE DE ESPECÍFICA DEL GASTO [05]	SUMA DE PROGRAMACIÓN 2016 [11] NIVEL BÁSICO	
PP 057 - ACT. 1.1 gestión  Del programa	RO-GASTOS OP	2.3.1.5.1.2	Papelería en general, útiles y materiales de oficina	2,400.00	
		2.3.2.2.1.1	Eléctrica	600.00	
		2.3.2.2.2.2	Servicio de telefonía fija	3,000.00	
		2.3.2.2.1.2	Servicio de agua y desagüe	480.00	
		2.3.2.2.3.1	Pasajeros y gastos de transporte	2,400.00	
		2.3.2.1.2.2	Viáticos y asignación por comisión de servicio	4,800.00	
		2.3.1.5.1.1	Repuestos y accesorios	1,800.00	
		2.3.2.4.1.5	De maquinarias y equipos	2,400.00	
	RDR-CAS	2.3.2.8.1.1	Contrato administrativo de servicio	141,000.00	
		2.3.2.8.1.2	Contribuciones a ESSALUD de C.A.S.	3,708.00	
<b>TOTAL PP 057 - ACT. 1.1 GESTIÓN DEL PROGRAMA</b>				<b>163,788.00</b>	
PP 057 - ACT. 1.1 gestión					
Seguimiento y evaluación del programa presupuestal	RO-GASTOS OP	2.3.2.1.2.2	Viáticos y asignaciones por comisión de servicio	800.00	
		2.3.1.1.1.1	Alimentos y bebidas para consumo humano	2,024.00	
		2.3.1.3.1.1	Combustibles y carburantes	3,640.00	
		2.3.2.7.11.2	Transporte y traslado de carga, bienes y materiales	400.00	
		2.3.1.1.1.1	Lubricantes, grasas y afines	320.00	

NOTA: IMPORTANTE RECORDAR QUE SE PUEDE INSERTAR MÁS FILAS SI SE NECESITA PARA LOS RUBROS, LA TABLA MOSTRADA ES SOLO UN EJEMPLO. REVISAR EL ANEXO 4



Ucayali (Foto: GIZ/Fabian Schmidt-Pramov)

**g) Luego de trabajar la tabla anterior**, se deberá llenar la tabla 9, que es información complementaria y que, además, va a determinar las necesidades del ANP en sus rubros relacionados a contratación de personal.

→ **RUBRO PERSONAL** (Tabla 9)

Nº	ÁREA FUNCIONAL	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CARGO
1	RNT				Especialista DPP
2	RNT				Guardaparque
3	RNT				Guardaparque
4	RNT				Especialiosta en proyecto
5	RNT				Guardaparque
6	RNT				Abogado
7	RNT				Guardaparque
8	RNT				Especialista
9	RNT				Asistente recaudadora
10	RNT				Especialista en ANP IV
11	RNT				Especialista
12	RNT				Guardaparque
13	RNT				Guardaparque
14	RNT				Guardaparque
15	RNT				Guardaparque
16	RNT				Guardaparque

CONDICIÓN	FTE.FTO	TOTALES CAS AÑO N			TOTAL
		HONORARIOS	ESSALUD	AGUINALDO	
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO	0.00	0.00	0.00	0.00
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RO				
Existente	RDR				
Existente	RDR				
Existente	RDR				
	Total	0.00	0.00	0.00	0.00
Total R.O y R.D.R.		0.00	0.00	0.00	0.00

# PASO 02

## IDENTIFICAR/DETERMINAR LAS FUENTES Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO DEL ANP

**LAS FUENTES INTERNAS** y mecanismos actuales de financiamiento constituyen los recursos financieros movilizados dentro del ANP. El propósito de este paso es analizar la capacidad del ANP para recaudar recursos financieros actuales y proporciona los medios para aumentar la movilización de estos recursos internos. Por esta razón es importante conocer y definir las diferentes fuentes de financiamiento disponibles para el ANP, en relación a los proyectos o actividades implementadas. El Plan Financiero del SINANPE (2009) establece una categorización detallada para el tipo de fuente, de la siguiente manera:

- 1) Recursos Ordinarios (RO).**
- 2) Recursos Directamente Recaudados (RDR).**
- 3) Fondos Patrimoniales Fiduciarios a perpetuidad (FP) que son donaciones recibidas por PROFONANPE.**
- 4) Aportes de los Gobiernos Subnacionales (GSN) que son los fondos que comprometen los gobiernos regionales y locales al sostenimiento (gastos corrientes o de inversión) de las ANP.**
- 5) Contratos de Administración (CA) que son los ingresos adicionales captados por las entidades suscriptoras de contratos totales o parciales de administración.**
- 6) Otros Ingresos (OI) que valoriza ingresos obtenidos por actividades económicas de**

las poblaciones locales y que se gastan en las familias que son parte de las áreas o sus zonas de influencia, además de ingresos propios de concesionarios.

- 7) Sector Privado Nacional (SPN) que incluye donaciones de empresas nacionales o establecidas en el Perú a favor del Sistema.**
- 8) Cooperación Internacional (CI) que son las donaciones, operaciones de canje de deuda u otras modalidades de contribución para el conjunto del Sistema o parte de él, incluyendo las zonas de amortiguamiento y que se entregan a PROFONANPE., o son aplicados por entidades bilaterales, fundaciones u ONGs internacionales conservacionistas, directamente o a través de ONGs nacionales.**

La iniciativa de sostenibilidad financiera, agrupa a las fuentes de financiamiento de la siguiente manera:

- Fondos públicos: presupuesto público, RDR, proyectos de inversión pública, otros.
- Donantes privados: Fundación Moore, WWF, Amazon Fund, Empresa en Perú, entre otros.
- Donantes bi/multilaterales y otras fuentes: KFW, Fondos patrimoniales, GEF, Fondos Amazonía, Fondo de Bosques, Fondo Verde.

Sin embargo, en el presente manual deseamos proponer que todos ellos se agrupen en solo cuatro tipos de financiamiento, de acuerdo a lo que se indica a continuación:

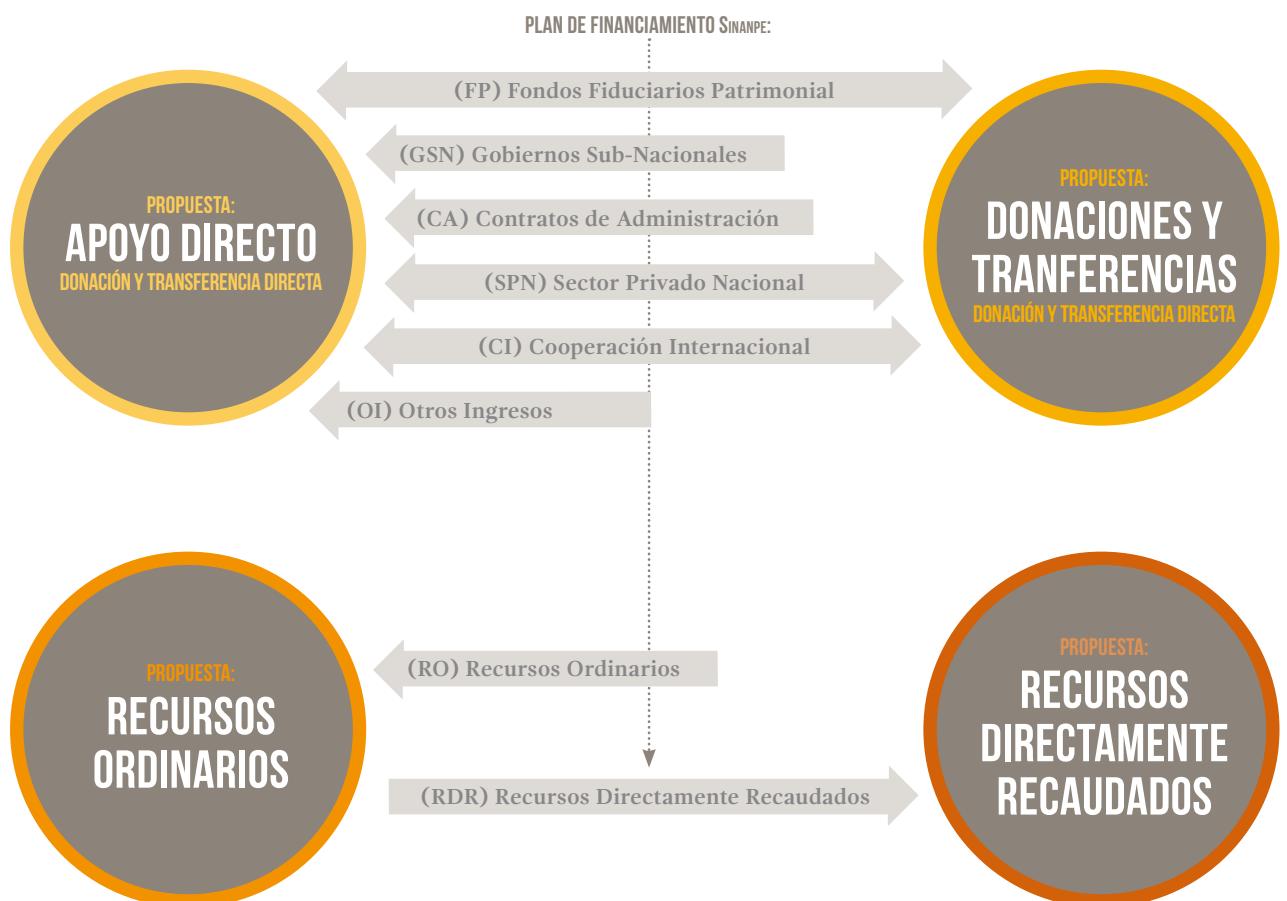
- a) Recursos Ordinarios (RO):** Asignaciones dadas al ANP a través del Presupuesto Público.
- b) Recursos Directamente Recaudados (RDR):** Pagos al ANP por bienes o servicios.

**c) Apoyos Directos (AD):** Donaciones directas que se dan al ANP sea en tiempo, servicio o moneda.

**d) Donaciones y Transferencias (DyT):** Donaciones que se reciben de la cooperación internacional, del sector privado y de la cooperación técnica que, además, puede ser a través de PROFONANPE.

La presente propuesta, respondería al siguiente esquema de interrelación:

### → PROPUESTA DE INTERRELACIÓN: (Gráfico 7)



**EN LA SIGUIENTE TABLA** se debe definir el tipo de financiamiento, considerando la agrupación del financiamiento en las cuatro categorías propuestas.

→ FUENTES DE FINANCIAMIENTO QUE INGRESA AL SERNANP (Tabla 10)

NOMBRE DEL CONVENIO/ PROYECTO/ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FUENTE COOPERANTE QUE FINANCI A EL PROYECTO / ACTIVIDAD	FINANCIAMIENTO QUE INGRESA A LA CUENTA DEL SERNANP (DONACIÓN) S/.	MONTO S/.
PROYECTO: Conservación del Lobo de Río ( <i>Pteronura brasiliensis</i> ) en la región Madre de Dios	Implementación de una estrategia de conservación para el Lobo de Río para la recuperación de la especie y su hábitat, a través de un monitoreo de sus poblaciones, educación ambiental, mejora de la actividad turística e investigación.			
PROYECTO: Fortalecimiento del manejo de recursos naturales en seis áreas naturales protegidas del Perú, bajo un enfoque de gestión adaptativa y por resultados	Promueve la participación de las poblaciones locales en los beneficios de la conservación de los bosques tropicales en las ANP			
PROYECTO: Consolidación del corredor de conservación Manu-Tambopata	Fortalecimiento de la gestión del ANP y su comité de gestión y capacitación del personal guardaparque			
TOTAL DE FINANCIAMIENTO				

## → FINANCIAMIENTO EXTERNO (Tabla 11)

NOMBRE DEL CONVENIO / PROYECTO / ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FUENTE COOPERANTE QUE FINANCIAN EL PROYECTO / ACTIVIDAD	MONTO S/.	INSTITUCIÓN QUE EJECUTA EL PROYECTO / ACTIVIDAD
PROYECTO: Conservación del Lobo de Río (Pteronura brasiliensis) en la región Madre de Dios	Implementación de una estrategia de conservación para el Lobo de Río para la recuperación de la especie y su hábitat, a través de un monitoreo de sus poblaciones, educación ambiental, mejora de la actividad turística e investigación.			
PROYECTO: Fortalecimiento del manejo de recursos naturales en seis áreas naturales protegidas del Perú, bajo un enfoque de gestión adaptativa y por resultados	Promueve la participación de las poblaciones locales en los beneficios de la conservación de los bosques tropicales en las ANP			
PROYECTO: Consolidación del corredor de conservación Manu-Tambopata	Fortalecimiento de la gestión del ANP y su comité de gestión y capacitación del personal guardaparque			
TOTAL DE FINANCIAMIENTO				

## → CONSOLIDADO DE FINANCIAMIENTO EXTERNO (Tabla 12)

NOMBRE DEL CONVENIO/ PROYECTO/ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MARCAR (X) SI EL FINANCIAMIENTO ES EJECUTADO DIREC- TAMENTE POR EL COOPERANTE	FINANCIAMIENTO QUE INGRESA A LA CUENTA DEL SERNANP ( DONACIÓN) S./.
PROYECTO: Conservación del Lobo de Río ( <i>Pteronura brasiliensis</i> ) en la región Madre de Dios	Implementación de una estrategia de conservación para el Lobo de Río para la recuperación de la especie y su habitat, a través de un monitoreo de sus poblaciones, educación ambiental, mejora de la actividad turística e investigación.		
PROYECTO: Fortalecimiento del manejo de recursos naturales en seis áreas naturales protegidas del Perú, bajo un enfoque de gestión adaptativa y por resultados	Promueve la participación de las poblaciones locales en los beneficios de la conservación de los bosques tropicales en las ANP		
PROYECTO: Consolidación del corredor de conservación Manu-Tambopata	Fortalecimiento de la gestión del ANP y su comité de gestión y capacitación del personal guardaparque		

INSTITUCIÓN QUE EJECUTA EL PROYECTO / ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTE FINANCIERA (AD - DYT)	MONTO S/.	FUENTE COOPERANTE QUE FINANCIÁ EL PROYECTO / ACTIVIDAD
	TOTAL DE FINANCIAMIENTO		

# PASO 03

## IDENTIFICAR/DETERMINAR LA BRECHA FINANCIERA ENTRE LOS COSTOS ÓPTIMOS DE GESTIÓN Y LAS NECESIDADES BÁSICAS



Caravana ambiencial, San Martín (Foto: Karsten Leckebusch)

**LA BRECHA FINANCIERA** se determina a través de la diferencia generada entre el financiamiento requerido (Óptimo) y el financiamiento disponible (Básico), para lo cual se trabaja la siguiente tabla (Anexo 9):

→ **BRECHA FINANCIERA** (Tabla 13)

COMPONENTE/ACCIÓN/ACTIVIDAD/TAREA	PROGRAMACIÓN FINANCIERA BÁSICA	PROGRAMACIÓN FINANCIERA ESTRUCTURAL	PROGRAMACIÓN FINANCIERA ÓPTIMA	BRECHA FINANCIERA GENERADA
Componente 01:	0		0	0
Actividad 1.1.1	0		0	0
Tarea 01:			0	0
Específico de Gasto				0
Tarea 02:			0	0
Específico de Gasto				0
Tarea 03:			0	0
Específico de Gasto				0
Actividad 1.1.2	0		0	0
Tarea 01			0	0
Específico de Gasto				0
Tarea 02			0	0
Específico de Gasto				0
Tarea 03			0	0
Componente 02:	0		0	0
Actividad 2.1.1	0		0	0
Tarea 01			0	0
Específico de Gasto				0
Tarea 02			0	0
Específico de Gasto				0
Tarea 03			0	0
Específico de Gasto				0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

# PASO

# 04

## IDENTIFICAR/DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA CERRAR LA BRECHA DE FINANCIAMIENTO DEL ANP

**LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN** de estrategias financieras para un área natural protegida, representa un aspecto vital que permitirá mantener, e incrementar, los ingresos provenientes de fuentes existentes y establecer nuevas opciones de financiamiento, con la finalidad de cubrir las brechas financieras y contribuir a la sostenibilidad de la misma ANP.

La sostenibilidad financiera, entendida como: “la capacidad de asegurar recursos para cubrir los costos totales de las ANP (tanto directos como indirectos), y asegurar que las AP sean manejadas efectiva e eficientemente, según sus objetivos de conservación y otros pertinentes” <sup>9</sup>.

Para definir las estrategias de financiamiento que se deben considerar en el ANP, es importante considerar los siguientes pasos:

**a) Definir el financiamiento:** Es fundamental definir claramente los tipos de financiamiento que el ANP tiene y sobre los cuales hay una incidencia directa que permitirán manejar, y dirigir, la acción de los mismos.

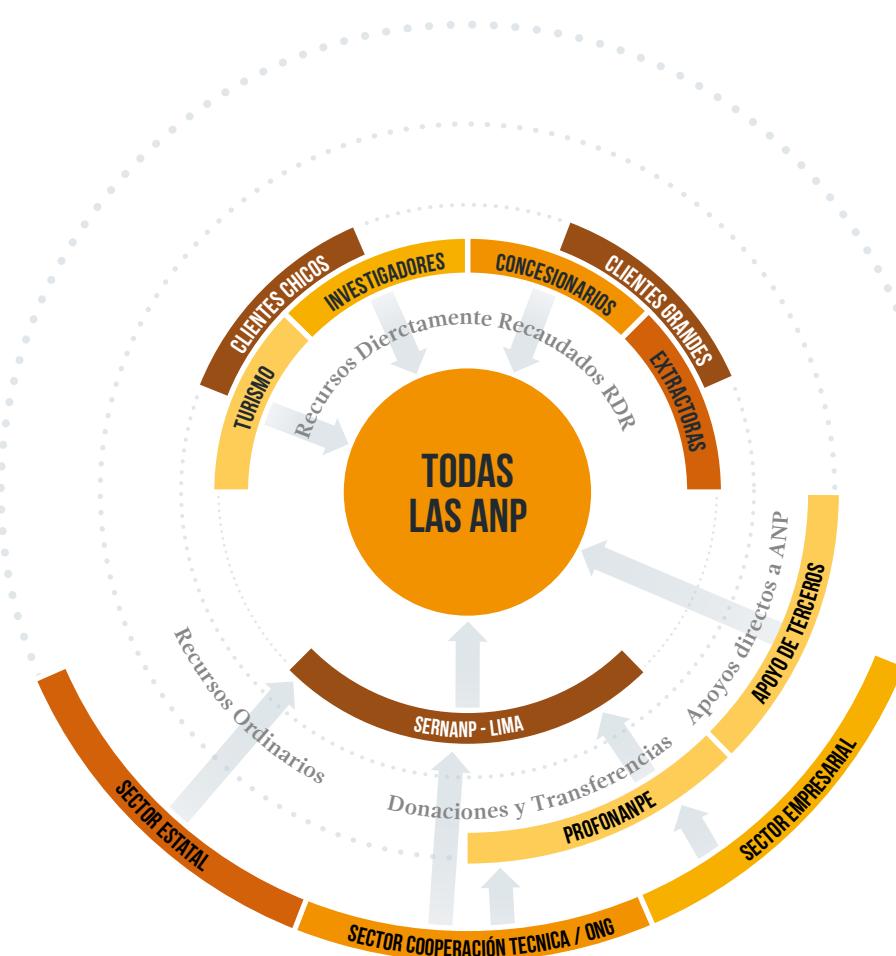
Basados en el esquema de Vinculación Financiera (Gráfico 1) presentado anteriormente, podemos clasificar en 4 grandes grupos y definir el grado de incidencia que la administración del ANP tiene sobre ellos:

### Pregunta clave:

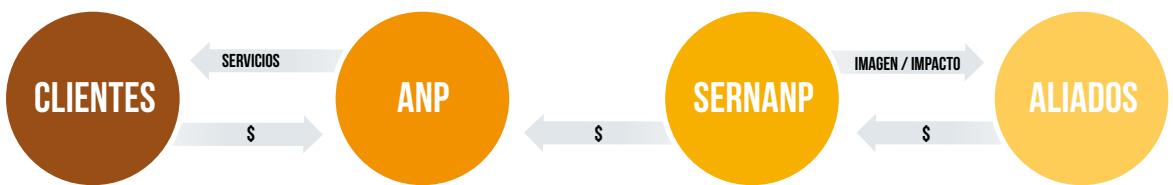
*¿Sobre qué grupo, o fondos de financiamiento debo concentrar mi atención como ANP?*

<sup>9</sup> Emerton et al., 2006

## → CLASIFICACIÓN DE FINANCIAMIENTO E INCIDENCIA DEL ANP (Gráfico 8)

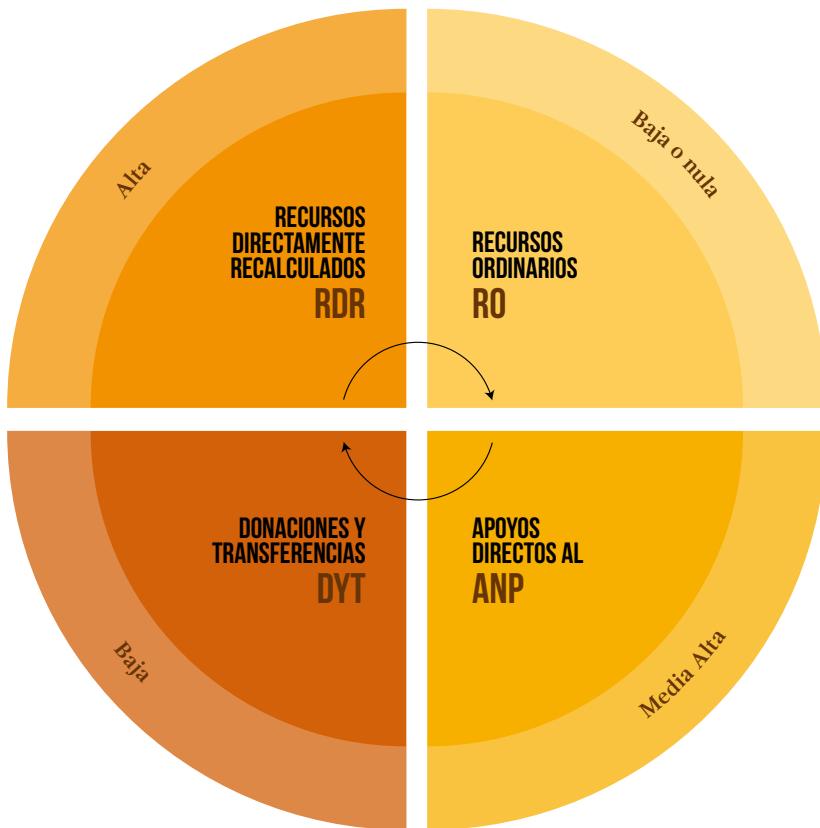


## → CADENA DE VALOR DEL SINANPE



FUENTE: NATURE SERVICES PERÚ

## → GRADO DE INCIDENCIA DE LA JEFATURA DEL ANP EN LOS DIFERENTES TIPOS DE PRESUPUESTOS (Gráfico 9)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**ESTO DETERMINA** que las estrategias de financiamiento del ANP deben hacer incidencia principalmente en dos clases de financiamiento que recibe el ANP; por un lado están los Recursos Directamente Recaudados (RDR) y los Apoyo Directos que recibe el ANP (AD). Aquí se deberá definir, priorizar y dirigir la implementación de las estrategias de financiamiento.

**b) Descripción de estrategias:** En relación a los dos grupos antes descritos, el equipo del ANP deberá realizar un listado de las diversas estrategias que podrían implementarse en el ANP.

### Pregunta clave

*¿Qué estrategias se me ocurren que podrían implementarse en mi ANP?*

En el Anexo 5 del Plan Director, se efectúa un análisis de las ventajas y desventajas de los diversos mecanismos o estrategias de financiamiento para las ANP. Se analizan 12 mecanismos diferentes (Anexo 10), en base a los cuales el ANP puede definir, en orden de

prioridad, cuáles serían los que el ANP va a implementar. Estos son solo un ejemplo; es cierto que hay mucho más que estos y que cada una de las ANP debe describirlos.

## → MECANISMO O ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO (Tabla 14)

MECANISMO O ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD		
		BAJA	MEDIA	ALTA
Asignaciones gubernamentales				
Impuestos, gravámenes tributarios, sobretasa o recargo.				
Licencias y concesiones				
Venta de bienes y servicios				
Mercadeo relacionado con la causa.				
Cambios de deuda por naturaleza.				
Subvenciones de agencias donantes, bilaterales y multilaterales.				
Subvenciones de fundaciones filantrópicas.				
Préstamos del sector privado.				
Préstamos del sector público.				
Donaciones de corporaciones e individuos				
Donaciones individuales				

NOTA: REVISAR EL ANEXO 10

**c) Preselección de estrategias:** Después de haber identificado las estrategias financieras, se procede a evaluar su viabilidad tomando en consideración los siguientes criterios:

i) **Estrategias sencillas**, que no requieren estudios detallados o procesos de reformas legales para su implementación directa, como por ejemplo, el establecimiento de ánforas para contribuciones voluntarias en los puestos de control en los que hay afluencia de turistas.

En general, los mecanismos que caen en este cuadrante -conocidos como “resultados rápidos”- no requieren de un análisis profundo, son de baja inversión y pueden ser implementados fácilmente por el personal del área protegida. Son mecanismos de implementación inmediata.

ii) **Estrategias complejas**, son aquellas que requieren de una serie de análisis más detallados de viabilidad económica, social, legal y ambiental antes de su implementación; como por ejemplo: Construcción de un fondo fiduciario, iniciativa de adopción, pago por el uso del agua, etc.

Estos mecanismos son, al mismo tiempo y contradictoriamente, fuentes de ingreso prometedoras y fuentes de incertidumbre. En general, requieren estudios detallados que clarifiquen la viabilidad financiera y aspectos colaterales, tales como la necesidad de una reforma legal e identificar qué tipo de habilidades se requieren, entre otros. Comúnmente, la implementación de los mecanismos que están dentro de este cuadrante se sitúa en el mediano y largo plazo; es decir, son mecanismos de implementación mediata.

iii) **Estrategias medianamente complejas**, en estos casos, más bien, se tiene que aprovechar las condiciones del contexto o la coyuntura social y las buenas relaciones con los otros

actores, además del posicionamiento del ANP para implementarlas oportunamente. Por ejemplo: Venta de *souvenirs*; programa de voluntarios; donaciones voluntarias en restaurantes y hoteles, etc.

Por lo general, los mecanismos ubicados en este cuadrante requieren de un buen nivel de coordinación y buenas relaciones con otros actores, con la finalidad de facilitar su implementación. En consecuencia, estos mecanismos son de implementación inmediata o mediata. Normalmente, no requieren de estudios exhaustivos (aunque pueden presentarse casos en que sea necesario recopilar información puntual para facilitar el análisis), pero sí requieren planes de acción concretos para su operativización.

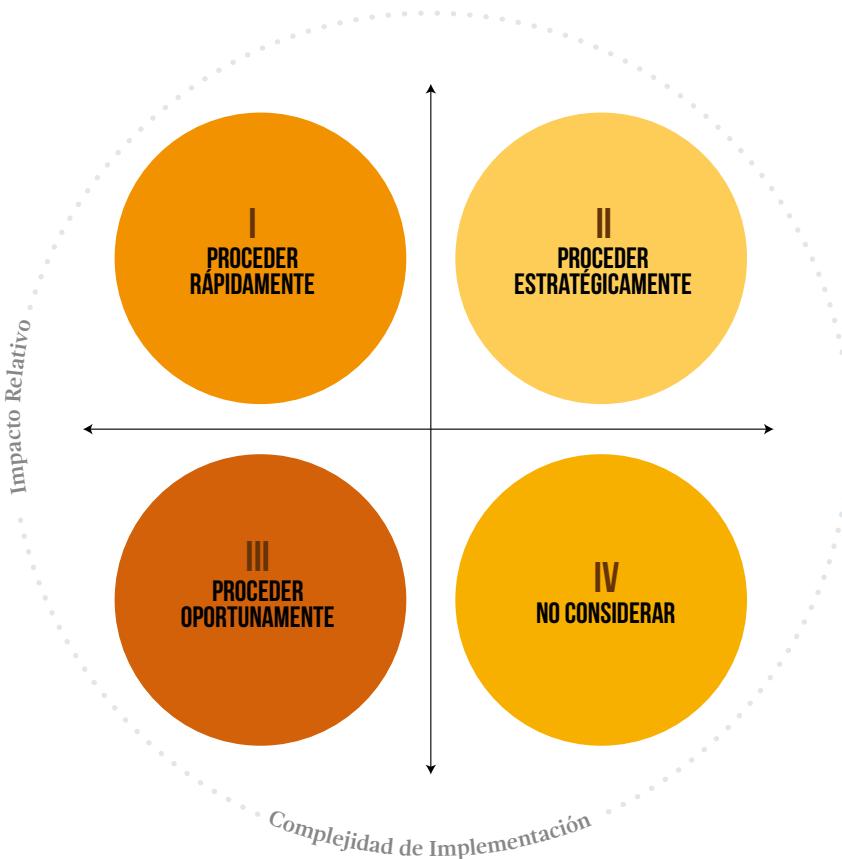
iv) **Estrategias poco viables**, por su alta complejidad, bajo impacto o no priorizadas para la elaboración de estudios de factibilidad.

Por lo general, requieren la inversión de recursos y el éxito de la implementación es incierto. No se recomienda considerarlas tampoco para la realización de estudios detallados de viabilidad.

## Pregunta clave:

¿Cuáles son las estrategias que se pueden y deben implementar en corto y mediano plazo?

## → UBICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN SU IMPACTO Y SU COMPLEJIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN (Gráfico 10)



FUENTE: ADAPTACIÓN DE "PLAN FINANCIERO Y PRINCIPIOS DE NEGOCIOS PARA SISTEMAS NACIONALES DE ÁREAS PROTEGIDAS". FLORES MARLON ET AL.

**Impacto relativo:** Se refiere a la capacidad de generar recursos financieros, respetando estándares ambientales y sociales.

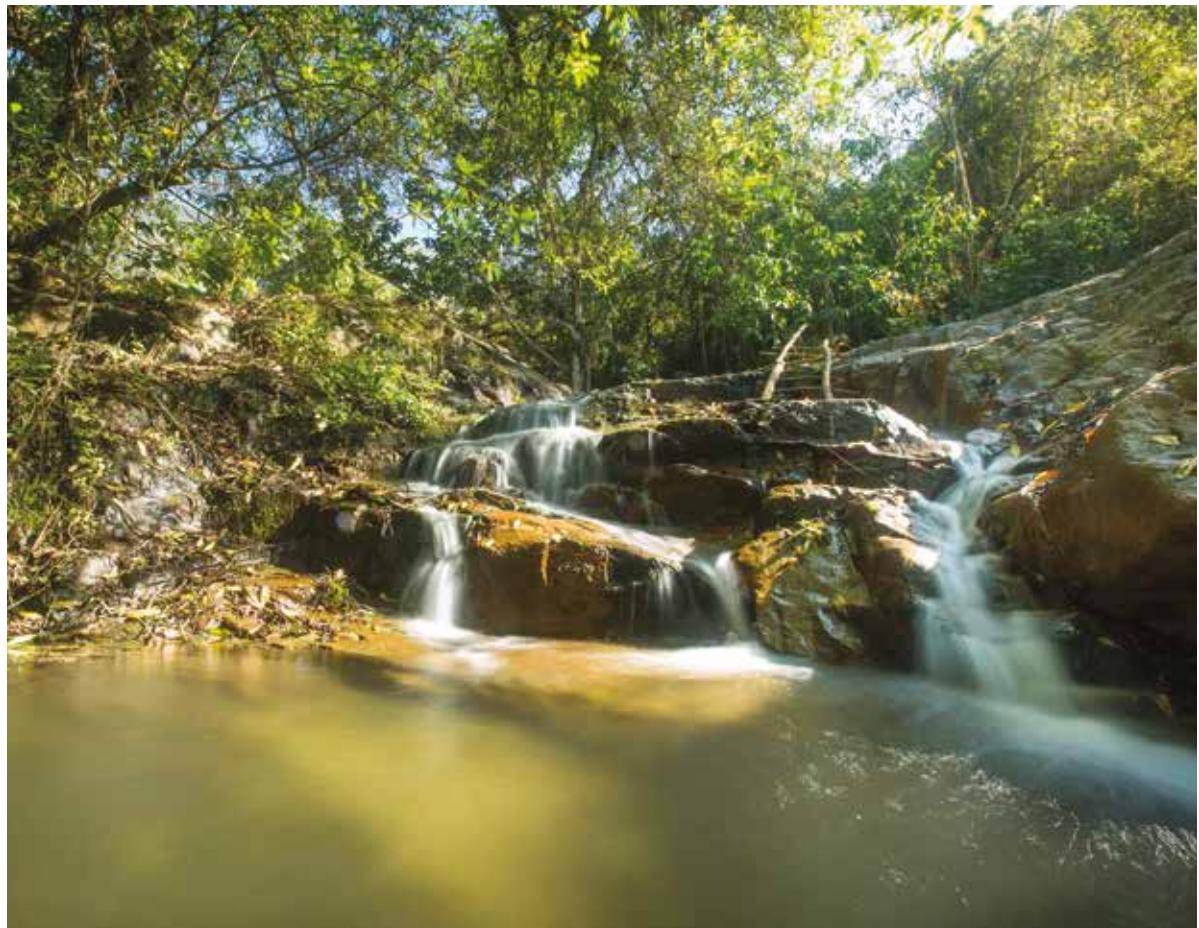
### Complejidad de implementación:

Incluye variables tales como duración, coordinación multisectorial, obtención de la inversión estimada, necesidad de reformas (legal, institucional, administrativa, etc.), entre otras.

De este modo y a través de dicho análisis, se logran identificar los mecanismos financieros que

tienen mayor o menor impacto y cuya implementación es de mayor o menor complejidad<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> La medición de la complejidad asociada a los mecanismos financieros puede determinarse a través de una combinación de variables. Así por ejemplo, si dentro de complejidad se desea incorporar variables como duración, coordinación multisectorial y habilidad de valoración de la complejidad, puede lograrse usando una escala común para la evaluación de cada variable (ejemplo: escala de 1 al 10, siendo 10 el valor más favorable) en combinación con una ponderación específica para cada variable (ejemplo: 15 % para duración, 35 % para coordinación multisectorial y 50 % para habilidades necesarias).



Refugio de vida silvestre Laquipampa, Lambayeque (Foto: Archivo SERNANP)

**d) Mayor Análisis:** Se basa en el principio de que es posible vincular los bienes o servicios de un área protegida con inversionistas potenciales mediante uno, o varios, mecanismos financieros apropiados. El gráfico 4 ilustra este principio y las actividades correspondientes. Dicho análisis tiene un mayor nivel de profundidad y se aplica principalmente a los mecanismos más complejos -de ejecución mediata- ubicados en el cuadrante “Alto Impacto - Alta Complejidad”<sup>11</sup>. Es importante señalar que el análisis de vinculación de bienes y servicios, de inversionistas y de mecanismos financieros no solo brinda mayor información sobre las posibilidades del mecanismo financiero sino que, también, permite identificar potenciales

inversionistas dispuestos a cubrir los costos de preinversión, asociados a las alternativas financieras bajo estudio. El resultado de este análisis hace posible priorizar los mecanismos financieros que justifican la realización de un estudio de factibilidad.

<sup>11</sup>Cabe indicar que este análisis también puede aplicarse a los cuadrantes “Bajo Impacto — Baja Complejidad” y “Alto Impacto — Baja Complejidad”, a fin de validar los resultados alcanzados en el análisis de impacto vs. Complejidad de implementación.

## → BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECEN LAS ANP (Gráfico 11)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

d.1) **Definición de bienes y servicios:** Busca clarificar cuáles son los bienes y servicios ecosistémicos con alto potencial para la generación de ingresos a nivel de un área protegida. El mapeo de opciones puede lograrse a través de un taller de trabajo con el equipo del ANP y algunos actores estratégicos. Se espera que este proceso proporcione una idea clara de qué bienes y servicios existen y su potencialidad.

**Pregunta clave**

—

¿Qué bienes y servicios ofrece el ANP?

—

d.2) En base a las características de los bienes y/o servicios definidos, se procede a identificar los posibles clientes/inversionistas, con capacidad financiera, que están interesados en invertir y lograr rendimientos favorables en la producción de bienes y/o servicios ecosistémicos

Según el tipo de producto o servicio ecosistémico, los inversionistas pueden provenir del sector privado o público (empresas nacionales, corporaciones internacionales, municipios, gobiernos regionales, etc.). Esto se puede realizar a través de un Mapeo de actores.

La identificación de potenciales inversionistas debe ser selectiva, basada en las ideas definidas en el paso anterior, para lo cual es necesario realizar un sondeo local y regional de empresas u organizaciones interesadas en usufructuar los recursos de forma sostenible, generando beneficios económicos, ambientales y sociales.

d.3) En este tercer paso es importante identificar el o los mecanismos financieros más apropiados para vincular el bien o servicio seleccionado con los potenciales inversionistas. Este paso es más técnico y puede requerir del asesoramiento de especialistas con experiencia así como de los mismos inversionistas; igualmente, se puede lograr por medio de un taller sobre financiamiento.

#### e) Identificación de nuevas fuentes y mecanismos de financiamiento:

**Identificación de nuevas fuentes y mecanismos de financiamiento:** Se definen como nuevas fuentes y mecanismos de financiamiento a los aportes de donantes, cooperantes y organizaciones nacionales e internacionales, a través de donaciones y proyectos. Para ello se debe hacer un levantamiento de información a través de fuentes primarias y secundarias. Es importante anotar que los aportes de tales actores tienen una incidencia sistémica, apoyan de manera directa e indirecta las actividades de conservación in situ y la gestión del ANP.

El levantamiento de la información primaria se puede hacer en el espacio de un taller que organiza el ANP en coordinación con el comité de gestión. Esto permitirá recoger información sobre nuevas fuentes y mecanismos de financiamiento. Para realizar el ejercicio se recomienda utilizar la siguiente tabla (Anexo 11).

### Pregunta clave

¿Quién podría invertir o adquirir un bien en el ANP?

## → FUENTES Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO (Tabla 15)

TIPO DE FUENTE	INSTITUCIÓN	PROGRAMA O PROYECTO	DESCRIPCIÓN	MECANISMO PARA APROVECHAR EL FINANCIAMIENTO
GSN (Aportes de los Gobiernos Subnacionales)	Gobierno Regional de...	Recuperación de 200 has de bosque degradado	El proyecto "Recuperemos la Comarca", es una iniciativa conjunta...	Se buscará establecer una alianza estratégica entre el ANP y el gobierno regional para que se pueda implementar el proyecto.

NOTA: REVISAR EL ANEXO 11

# PASO 05

## IDENTIFICAR Y ESTABLECER UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

**TOMANDO EN CONSIDERACIÓN** los cuadros anteriores, se puede recoger información relevante que permita hacer el seguimiento y

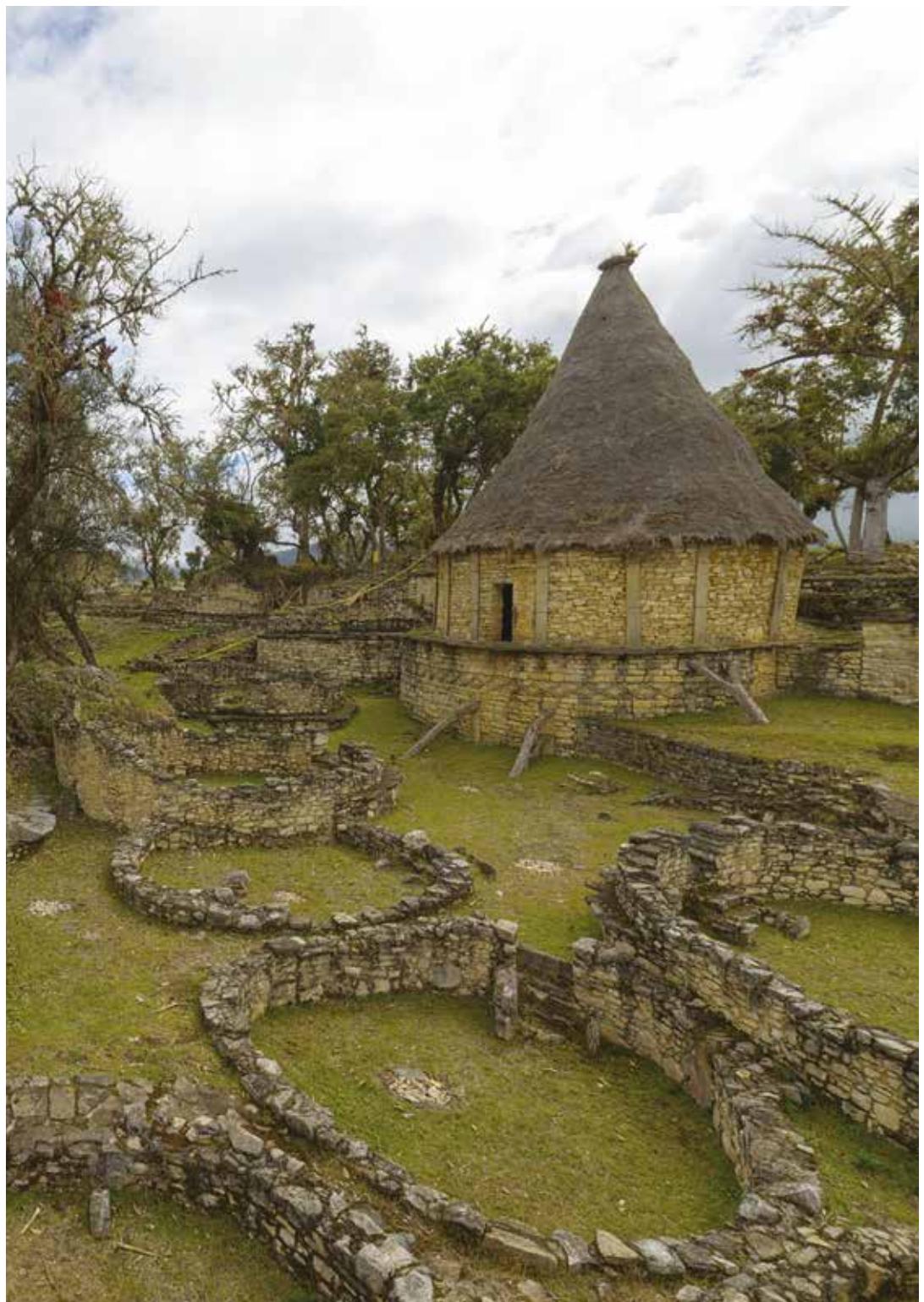
monitoreo del financiamiento del ANP. Se propone la siguiente tabla (Anexo 12).

## → SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL FINANCIAMIENTO DEL ANP (Tabla 16)

ÁREA PROTEGIDA (NUEVOS SOLES S/.)	GESTIÓN BÁSICA		
	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	FUENTES EXTERNAS
PROGRAMAS - SUBPROGRAMAS - ACTIVIDADES			
PP 057 - PROD. 1 ACCIONES COMUNES			
PP 057 - ACT. 1.1 GESTIÓN DEL PROGRAMA			
PP 057 - ACT. 1.2 GESTIÓN DE LA DEFENSA LEGAL DEL ÁREA NATURAL PROTEGIDA			
PP 057 - ACT. 1.3 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS ELABORADOS			
PP 057 - ACT. 1.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL			
PP 057 - PROD. 2 ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CON SANEAMIENTO FÍSICO LEGAL			
PP 057 - ACT. 2.1 SANEAMIENTO FÍSICO Y LEGAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			
PP 057 - PROD. 3 ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS CON CONTROL Y VIGILANCIA PERMANENTE			
PP 057 - ACT. 3.1 PATRULLAJE Y VIGILANCIA PARA LA PROTECCIÓN DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			
PP 057 - ACT. 3.2 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA			
PP 057 - ACT. 3.3 VIGILANCIA PARTICIPATIVA			
PP 057 - PROD. 4 AGENTES CON DERECHOS PARA EL APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES			
PP 057 - ACT. 4.1 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LOS DERECHOS OTORGADOS			
PP 057 - ACT. 4.2 OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE DERECHOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE RECURSOS RENOVABLES EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			
PP 057 - ACT. 4.3 OTORGAMIENTO Y RENOVACIÓN DE DERECHOS PARA EL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO PAISAJE EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			
PP 057 - PROD. 5 RESTAURACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS			
PP 057 - ACT. 5.1 REFORESTACIÓN Y OTRAS ESTRATEGIAS PARA LA RESTAURACIÓN DE ÁMBITOS DEGRADADOS EN ANP			
PP 057 - ACT. 5.2 EVALUACIÓN DE ZONAS DEGRADADAS EN PROCESO DE RESTAURACIÓN			
PP 057 - PROD. 6 REPRESENTATIVIDAD DE ECOSISTEMAS EN EL SISTEMA DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS MEJORADA			
PP 057 - ACT. 6.1 PROPUESTA DE CREACIÓN Y/O CATEGORIZACIÓN DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			
PP 0128 - PROD. 2 DETECCIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL			
PP 0128 - ACT. 2.1 ELABORACIÓN DE MAPAS DE ACTIVIDAD MINERA LEGAL			
PP 0128 - PROD. 3 OPERACIONES DE SOPORTE PARA LA INTERDICCIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL			
PP 0128 - ACT. 3.1 ACCIONES DE SOPORTE PARA LA INTERDICCIÓN DE LA MINERÍA ILEGAL			
APNOP			
APNOP: ACT. 1.1 GESTIÓN PARTICIPATIVA EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			
ACCIONES CENTRALES			
ACCIONES DE CONTROL Y AUDITORIA			
ASESORAMIENTO TÉCNICO Y JURÍDICO			
CONDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN SUPERIOR			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO			







Complejo arqueológico Kuélap, Amazonas. (Foto: Karsten Leckebusch)



Vicuñas en Arequipa (Foto: GIZ/Thomas J. Müller)

**1) El año de línea base** se refiere al año en que la tabla de montos fue completada por primera vez, este no cambia. Insertar año, por ejemplo 2015.

**2) X** se refiere al año en el cual la tabla es completada y debe ser insertado, por ejemplo 2016. El primer año en que la tabla se completa X será igual al año de línea base. Para los años siguientes, insertar una columna adicional que permita mostrar los valores de cada uno de los años en que la tabla se ha completado.

**3) Año X+5** se refiere a los datos anuales pronosticados para 5 años desde que la tabla de puntaje se ha completado. Por ejemplo, si la tabla está siendo completada en el año 2008, entonces los datos de esta columna deben ser los datos pronosticados para el año 2020. Los datos se obtienen de los planes financieros de largo plazo. Si no se ha realizado una planificación financiera esta columna se debe dejar en blanco, o hacer una estimación de montos.

# Glosario

## **BRECHA FINANCIERA:**

Es la diferencia entre los ingresos disponibles y las necesidades financieras en un período de tiempo.

## **COSTOS CORRIENTES:**

Son los costos de corto plazo, relacionados a la operatividad del ANP.

## **DONACIONES Y TRANSFERENCIAS:**

Son recursos provenientes de la cooperación técnica y financiera, bilateral y multilateral, (proyectos de desarrollo y aportes directos).

## **ESCENARIO BÁSICO:**

Significa cubrir las necesidades básicas de manejo.

## **ESCENARIO ÓPTIMO:**

Significa cubrir el funcionamiento pleno de los objetivos de conservación y biodiversidad.

## **ESTRATEGIA FINANCIERA:**

Son las acciones identificadas para el logro de los objetivos planteados en el Plan Financiero.

## **FUENTES COOPERANTES:**

Son las fuentes de financiamiento que el SINANPE recibe de la cooperación internacional y que están dentro del rubro de Donaciones y Transferencias.

## **NECESIDADES FINANCIERAS:**

Se refiere a todos los recursos humanos, logísticos, de equipo, e infraestructura que se requieren para cumplir, adecuadamente, con las actividades estratégicas prioritarias.

## **PLAN FINANCIERO:**

Es un documento de planificación en el que se definen los objetivos específicos, metas y recursos necesarios para cubrir, por una parte, la visión a largo plazo de las necesidades de financiamiento y, por el otro lado, la especificación de los costos de financiamiento y de sus fuentes de financiamiento; es decir, contiene el diseño de los lineamientos estratégicos para alcanzar las metas financieras del plan director.

## **RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS:**

Son recursos provenientes de los ingresos propios que generan el ANP por concepto de investigaciones, turismo, otros.

## **RECURSOS ORDINARIOS:**

Son recursos provenientes de los fondos públicos, específicamente del tesoro público nacional.

## **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:**

Significa contar con los recursos necesarios y suficientes a lo largo del tiempo, que permitan cumplir el objetivo de creación. ●



Parque Nacional Huascarán, Áncash (Foto: Dickens Roldan)

# Bibliografía

- 1) Andrew Bovarnick.** Julio 2007. “Ficha de Puntaje para Sostenibilidad Financiera para Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas”.
- 2) APEC.** 2006. Áreas Naturales Protegidas del Perú, informe nacional 2005.
- 3) Columba Zárate, Karin.** 2013. “Manual para la Gestión Operativa de las Áreas Protegidas de Ecuador”. Ministerio del Ambiente del Ecuador”.
- 4) Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS).** 2009. “Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor”.
- 5) Ervin, J., J. Spensley, A. Hayman, C. Lopez, R. Blyther y J. Byrne.** 2007. “Capacity Action Planning For Protected Areas: A Quick Guide For Protected Area Practitioners”. Serie editada de la Guía, J. Ervin. Arlington, VA: The Nature Conservancy. 18 pp.
- 6) Flores, M.; Rivero, G.; León, F.; Chan, G.** (2008). “Planificación financiera para sistemas nacionales de áreas protegidas: lineamientos y lecciones preliminares”. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, US.
- 7) León Morales, F.** 2007. “El Aporte de las Áreas Naturales Protegidas a la Economía Nacional”.
- 8) Ministerio del Ambiente del Ecuador.** 2005. “Análisis de las necesidades de financiamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador”.
- 9) Paz Soldán, Carrillo y Kirchner.** 2013. “Estándares mínimos en la Gestión de Áreas Naturales Protegidas: Experiencias de la cooperación en el Perú”. Programa Desarrollo Rural Sostenible de la GIZ. 32 págs.
- 10) POA.** 2014. “Plan Operativo Anual de la Reserva Nacional Tambopata”.
- 11) Programa FAO/OAPN.** “Sostenibilidad Financiera para Áreas Protegidas en Latinoamérica”. España 2010.
- 12) SERNANP.** 2012. “Diagnóstico del Proceso de Elaboración del Plan Maestro 2011-2016”.
- 13) SERNANP.** 2012. “Compendio de Legislación sobre Áreas Naturales Protegidas”.
- 14) SERNANP.** 2006. “Plan Estratégico Institucional 2014-2018”.
- 15) SERNANP.** 2009. “Plan director de las áreas naturales protegidas”.
- 16) SERNANP.** 2014. “Plan Maestro 2013-2018 del Parque Nacional del Manu”.
- 17) SERNANP.** 2009. “Plan Financiero del SINANPE”.



PERÚ

Ministerio  
del Ambiente





