



PERÚ

Ministerio  
del Ambiente

Documento de Trabajo **26**

# Gestión efectiva del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE)

Base conceptual para la articulación del ciclo  
de gestión, instrumentos y herramientas



Documento de Trabajo

26

# **Gestión efectiva del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE)**

**Base conceptual para la articulación del ciclo  
de gestión, instrumentos y herramientas**

**Edición:**

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP  
Wildlife Conservation Society - WCS

**Autores:**

SERNANP

Benjamín Lau: Director de Desarrollo Estratégico

Cecilia Cabello: Directora de Gestión de Áreas Naturales Protegidas

Armando Bazán: Director de Oficina de Planeamiento y Presupuesto

WCS

Paola Mejía: Asesora técnica en planificación y monitoreo de áreas protegidas

**Revisión especializada:**

Guillermo Placci: Asesor técnico en manejo adaptativo, planificación estratégica, evaluación y monitoreo. Foundations of Success (FOS).

**Colaboradores:**

Cindy Vergel, Edgar Vicuña, Franco Yacila, Marco Arenas, Zara Sánchez,

Deyvis Huaman, Ivet Díaz, Pamela Meza, Rudy Valdivia, Mariana Montoya, Camila

Germaná, Renzo Barrón, Alejandra Anchante, Jorge Luis Martínez.

**Diagramación e impresión:**

NEGRAPATA SAC

Jr. Suecia 1470, Urb San Rafael - Lima 01

Impreso en Perú, mayo 2017

Primera edición, mayo 2017

Tiraje: 2000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-06065

**Este documento se elaboró en el marco del proyecto “Desarrollo de la conceptualización del sistema de monitoreo para la gestión efectiva del SINANPE”, ejecutado en 2016 por Wildlife Conservation Society (WCS) con apoyo de World Wildlife Fund (WWF).**

Cita sugerida: SERNANP y WCS. 2017. Gestión efectiva del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE). Base conceptual para la articulación del ciclo de gestión, instrumentos y herramientas. Documento de Trabajo 26. SERNANP, Lima.

# Índice

<b>1.</b>	Introducción .....	5
<b>2.</b>	¿Qué es gestión efectiva para el SINANPE? .....	7
2.1.	¿Por qué un diagrama de gestión efectiva y cómo utilizarlo? .....	7
2.2.	Resultados del SINANPE y de las ANP .....	10
2.2.1.	Impactos o resultados finales .....	10
2.2.2.	Otros resultados .....	12
2.3.	Gestión adaptativa y gestión efectiva .....	24
2.4.	Procesos claves del SINANPE y de las ANP .....	26
<b>3.</b>	¿Cómo facilitar la articulación de las etapas de la gestión? .....	39
<b>4.</b>	Monitoreo y evaluación para una gestión efectiva: ejemplos de indicadores, métodos y articulación .....	47
<b>5.</b>	Recomendaciones finales para cerrar el círculo de la gestión adaptativa que contribuya a la efectividad del SINANPE y de las ANP .....	59
	Bibliografía.....	61
	Anexos 1. Glosario .....	63



# 1. Introducción

El Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE) tiene por objetivo contribuir al desarrollo sostenible del país, a través de la conservación de una muestra representativa de la diversidad biológica, articulando y potenciando el conjunto de áreas naturales protegidas del Perú, mediante la gerencia eficaz de las áreas naturales protegidas, garantizando el aporte de sus beneficios ambientales, sociales y económicos a la sociedad (SERNANP, 2009). Con el fin de apoyar al SINANPE y a las Áreas Naturales Protegidas (ANP) a consolidar una gestión que contribuya a dicho objetivo, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) ha ido construyendo lineamientos, instrumentos y herramientas que abordan diferentes aspectos que hacen la gestión efectiva. Particularmente, ha ido incorporando un enfoque adaptativo, entendiéndolo como la base para lograr una gestión efectiva en un contexto de incertidumbre y falta de información.

Actualmente, se reconoce la importancia del manejo adaptativo para implementar un ciclo de gestión que permita mejorar la efectividad de las áreas naturales protegidas y de los sistemas de áreas protegidas. En este marco se ha identificado que es especialmente importante concebir este ciclo de gestión como una serie de etapas (planificación, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación) estrechamente relacionadas entre sí, que interactúan a la vez a diferentes escalas, y no como etapas aisladas; así, se entiende que la suma de las diferentes etapas, instrumentos y herramientas de gestión no es suficiente para garantizar una gestión efectiva, y se reconoce la necesidad de generar mecanismos específicos que faciliten un adecuado flujo de información entre escalas y entre las etapas, instrumentos y herramientas, facilitando su articulación y contribución a alcanzar una gestión efectiva (RedParques, 2016).

**En este marco, el presente documento surge como una respuesta a la necesidad de facilitar la articulación de las diferentes etapas del ciclo de**

Las áreas naturales protegidas se gestionan en un contexto de incertidumbre y falta de información. Es necesario tomar decisiones con la mejor información disponible, y adaptar el manejo en función a cambios de contexto y nueva información.

**Gestión adaptativa:** integración del diseño, manejo y monitoreo de los esfuerzos de conservación a cualquier escala para proveer un marco para sistemáticamente probar los supuestos, promover el aprendizaje y suplir información oportuna para las decisiones de manejo (CMP, 2007).

**gestión, así como de las escalas en que este se desarrolla, y promover una adecuada integración de los instrumentos y herramientas existentes. Para esto, el documento específicamente tiene por objetivo hacer explícita la base conceptual de cómo el SERNANP concibe la gestión efectiva de áreas naturales protegidas (sistema y áreas), y bajo ese marco proporciona ejemplos de cómo se espera que las etapas, instrumentos y herramientas interactúen para lograr una gestión adaptativa.** Este documento busca, por tanto, ser un material de apoyo para quienes desempeñan actividades relacionadas a la construcción y fortalecimiento del SINANPE.

Con este fin, el documento inicia presentando un “diagrama de gestión efectiva” que, a modo de índice, es utilizado a lo largo del mismo como eje para la descripción de lo que el SERNANP entiende por efectividad y cómo lograrla. Cabe señalar que el espíritu del diagrama y del documento es transmitir una imagen amplia, poco detallada pero abarcadora, que incluya a un nivel macro los grandes resultados claves, necesarios para una gestión efectiva.

A través de este marco de referencia sintético pero que abarca lo que se espera lograr para alcanzar una gestión efectiva, se busca facilitar una planificación, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación que actúen de forma integrada y aseguren:

- Una planificación que tiene en cuenta el ¿para qué? de cada resultado que se espera lograr y el impacto deseado,
- una implementación que mantiene el rumbo claro hacia los resultados e impactos que se esperan lograr,
- un monitoreo que se basa en lo planificado y evalúa el avance en el logro de estos resultados esperados e impactos y,
- una evaluación y retroalimentación que permiten mejorar lo planificado y los diferentes procesos con el fin de lograr la efectividad del SINANPE y de las ANP.

Así, posteriormente el documento pasa a proporcionar ejemplos sobre cómo facilitar la articulación deseada entre la planificación, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación, con el fin de cerrar así el ciclo del manejo adaptativo.

Finalmente, debido al rol del monitoreo para lograr la adaptación, se describe el “diagrama de gestión efectiva” desde la perspectiva del monitoreo y, a manera de pautas y sin profundizar, proporciona algunos ejemplos de herramientas e indicadores así como su posible articulación. Estos ejemplos buscan destacar la relevancia de la utilización articulada de las herramientas y promover, en los diferentes actores vinculados al SINANPE, esfuerzos de articulación respondiendo, más allá de sus especificidades, a una lógica común que hace de hoja de ruta para la gestión efectiva.

## 2. ¿Qué es gestión efectiva para el SINANPE?

Acorde al Plan Director de las Áreas Naturales Protegidas, el SERNANP entiende efectividad como la relación entre el cumplimiento de los objetivos de conservación y los medios requeridos para lograrlos (SERNANP, 2009). En síntesis, una gestión efectiva es aquella que permite alcanzar el impacto deseado; impacto que es alcanzado a través de las ANP. Considerando el objetivo general del SINANPE, esto implica la conservación de los valores que justifican la existencia de las áreas, de los servicios ecosistémicos y la generación de beneficios socio-económicos asociados. Sobre esta base, el diagrama de gestión efectiva presenta los grandes resultados que el SINANPE y las ANP esperan lograr a fin de alcanzar dicho impacto. Este diagrama fue construido tomando como punto de partida y ampliando los aspectos claves que, a nivel internacional se reconoce, determinan una gestión efectiva: (1) el diseño físico del sistema y de las áreas, (2) los sistemas y procesos de gobernanza y gestión y, (3) el logro de los objetivos y la conservación de los valores del área (Juffe-Bignoli *et al.*, 2004; Hockings *et al.*, 2006).

**Gestión efectiva:** la relación entre el cumplimiento de los objetivos de conservación y los medios requeridos para lograrlos (SERNANP, 2009). Una gestión efectiva es aquella que permite conservar los valores que justifican la existencia de las áreas, los servicios ecosistémicos y la generación de beneficios socio-económicos asociados.

### 2.1. ¿Por qué un diagrama de gestión efectiva y cómo utilizarlo?

El diagrama de gestión efectiva expresa el impacto deseado del SINANPE y de las ANP, y los grandes resultados que se pretenden lograr para alcanzar una gestión efectiva. Surge de la necesidad de contar con mecanismos que ayuden a mantener una imagen general e integradora de la gestión de áreas naturales protegidas, con énfasis en su ¿para qué?. Se espera que el diagrama y descripción realizada en el presente documento sirvan de marco de referencia para una gestión que gradualmente busque completar esta hoja de ruta mayor. Se entiende que la claridad sobre los grandes resultados y su vinculación permite facilitar la integración de etapas (planificación, implementación, monitoreo,



evaluación y retroalimentación), y de los instrumentos y herramientas en torno a resultados claves que deben lograrse para alcanzar dicha efectividad. Cabe enfatizar que, por el espíritu del diagrama, en el mismo no se detallan todos los resultados necesarios, sino grandes resultados (o grupos de resultados) que se entiende son claves.

Horizontalmente el diagrama se encuentra dividido en dos grandes secciones (figura 1), una correspondiente a los procesos de gestión (recuadro de color azul), y otra correspondiente a los resultados (englobando los resultados intermedios y finales, correspondiendo estos últimos al impacto esperado) que se esperan lograr mediante esta gestión (recuadro de color naranja); en un sub-conjunto se destaca particularmente los resultados finales o el impacto final esperado (recuadro de color verde). Cabe señalar que a lo largo del documento los resultados finales serán referidos como “impacto”, a fin de facilitar la lectura y el énfasis en este tipo de resultados. Asimismo, el diagrama de gestión efectiva muestra la adaptación necesaria de los procesos a partir del monitoreo y evaluación de los resultados e impactos.



**Figura 1.** Secciones en las que se encuentra organizado horizontalmente el diagrama de gestión efectiva (procesos y resultados). Se muestra asimismo un elemento central para la efectividad de gestión: la adaptación de los procesos a partir de los datos de monitoreo y la evaluación de los resultados e impactos.

Verticalmente, el diagrama se encuentra estructurado en cuatro niveles: (1) internacional, (2) nacional y regional, (3) SINANPE y (4) ANP; sin embargo, se focaliza en los niveles SINANPE y ANP, a la vez que se enfatiza en la vinculación de estos con la gestión territorial regional a nivel de Perú. El diagrama completo se presenta en la figura 2.

El diagrama permite múltiples usos, como el de apoyar procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación. En función al propósito de su utilización, se recomienda organizar su lectura de la mejor forma para cada caso. Por ejemplo, el mismo puede leerse de derecha a izquierda (impactos –

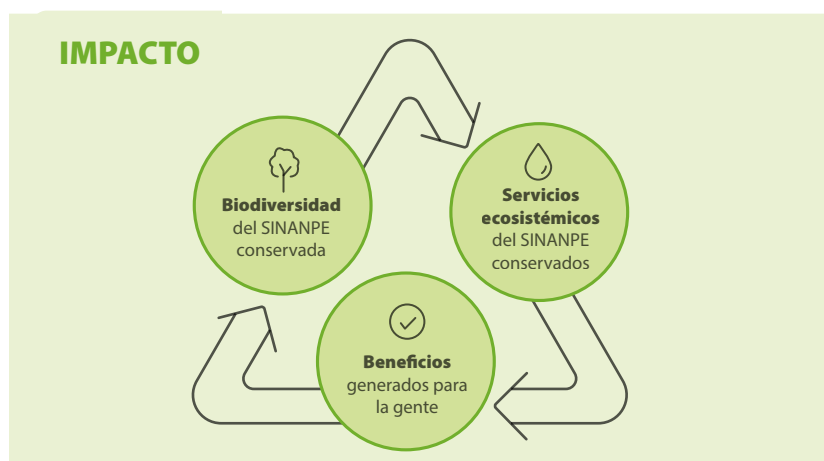
resultados – procesos), de izquierda a derecha (procesos – resultados – impactos), o una combinación de ambas. En el presente documento y con el fin de cumplir con el objetivo de destacar los grandes resultados que hacen a una gestión efectiva, se optó por realizar una descripción de derecha a izquierda. Se entiende que esta forma de presentación permite hacer énfasis en un aspecto medular, el ¿para qué? de la gestión de áreas naturales protegidas. Así, el documento empieza por la descripción del impacto que se desea lograr, siguiendo por otros resultados claves que deben generarse previamente con el fin de alcanzarlo. Finalmente se abordan los procesos. Cabe señalar que esta secuencia no desconoce la importancia de los mismos (procesos de calidad determinan la posibilidad de generar resultados óptimos), pero intenta enfatizar en los resultados que estos deben generar. Se espera así que los procesos sean ajustados manteniendo como referencia estos resultados que, si bien en cada caso deberán ser detallados e incluso acompañados por otros necesarios, son claves para lograr una gestión efectiva.

## 2.2. Resultados del SINANPE y de las ANP

Los resultados constituyen el estado futuro deseado de la biodiversidad o de los factores culturales, sociales, políticos, económicos que influyen en su conservación (CMP, 2007). Incluyen los impactos o resultados finales (condición futura deseada específicamente asociada a los elementos de conservación de biodiversidad, los servicios ecosistémicos y beneficios socioeconómicos asociados), y otros resultados necesarios para alcanzar dichos impactos. A continuación se realiza una descripción de cada uno de los resultados del SINANPE y de las ANP representados en la figura 2.

**Resultados:** constituyen el estado futuro deseado de la biodiversidad o de los factores culturales, sociales, políticos, económicos que influyen en su conservación (CMP, 2007). Existen diferentes tipos de resultados, se incluyen entre ellos los “impactos” (resultados finales).

### 2.2.1. Impactos o resultados finales



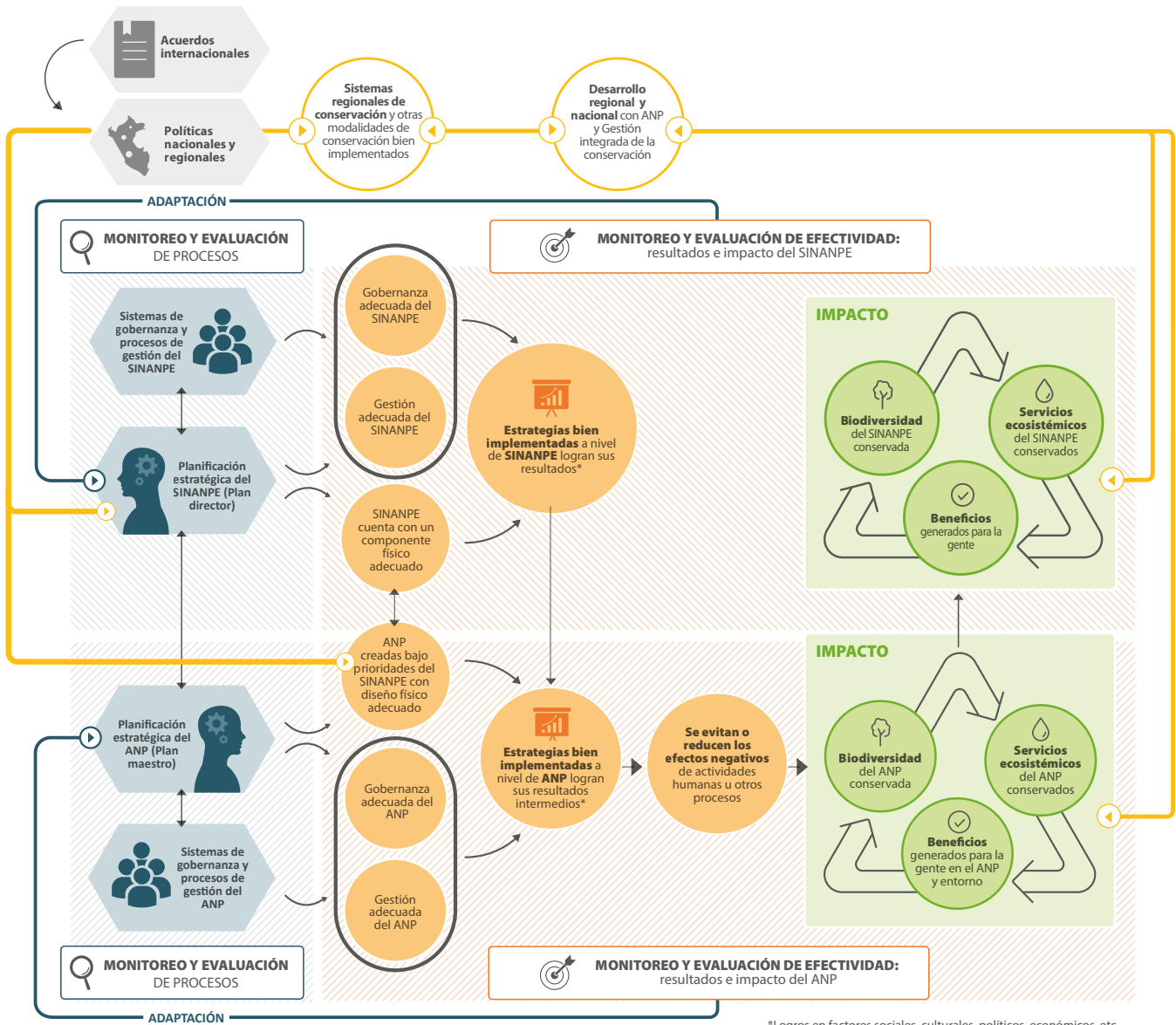
**Ejemplo:** se conservan los bosques de terraza baja y alta con castaña, permitiendo mantener el servicio ecosistémico de provisión de materia prima, y así generar beneficios económicos a partir de productos elaborados con materia prima proveniente del ecosistema conservado.

Figura 3. Círculo virtuoso del impacto en conservación.

A nivel de impacto y tal cual lo enuncia su objetivo, el SINANPE tiene por fin último la conservación de una muestra representativa de la biodiversidad de Perú, garantizando el aporte de sus beneficios ambientales, sociales y económicos a la sociedad. Así, los resultados claves incluidos en el diagrama a nivel de impacto (figura 3) sintetizan el “círculo virtuoso” que el SERNANP busca finalmente alcanzar: conservar la biodiversidad (por ejemplo, se conservan los bosques de terraza baja y alta con castaña) y entonces, se mantienen los servicios ecosistémicos (por ejemplo, la provisión de materia prima), permitiendo generar beneficios para la gente (sociales y económicos, por ejemplo, beneficios económicos a partir de productos elaborados con materia prima proveniente del ecosistema conservado); si estos beneficios se generan

# GESTIÓN EFECTIVA del SINANPE

Aquella gestión que permite alcanzar el impacto deseado: la conservación de los valores que justifican la existencia de las áreas, de los servicios ecosistémicos y la generación de beneficios socio-económicos asociados.



\*Logros en factores sociales, culturales, políticos, económicos, etc.

Figura 2. Resultados claves para lograr la efectividad del SINANPE.

y se visibilizan, entonces facilitarán la conservación de la biodiversidad, dando continuidad al círculo virtuoso del impacto en conservación.

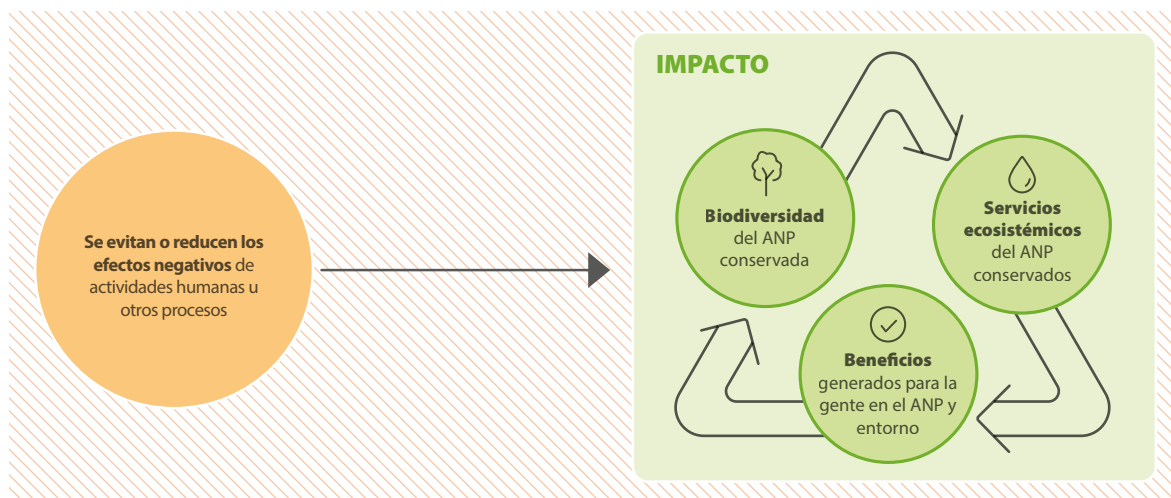
El SERNANP busca generar este círculo continuo a nivel de todo el SINANPE, a través de los impactos generados por cada ANP. Para esto, se busca activar y/o mantener el círculo en cada una de las ANP que lo conforman.

**Resultado final o impacto:**  
condición futura deseada específicamente asociada a los elementos de conservación de biodiversidad, los servicios ecosistémicos y beneficios socioeconómicos asociados.

## 2.2.2. Otros resultados

Para alcanzar el impacto deseado, es necesario lograr una serie de cambios en los factores que influyen en la conservación de la biodiversidad. Estos cambios representan otros resultados que la gestión del SINANPE y/o de las ANP debe concretar para conseguir una gestión efectiva. Generalmente pueden incluir cambios en las actividades humanas o en proceso que tienen efectos negativos en la biodiversidad, en las oportunidades, o en otro tipo de factores en los que sea necesario intervenir con el fin de ir avanzando hacia el impacto esperado. A continuación se describen los resultados claves incluidos en el diagrama de gestión efectiva.

**Se evitan o reducen los efectos negativos causados por actividades humanas u otros procesos de origen antrópico.**



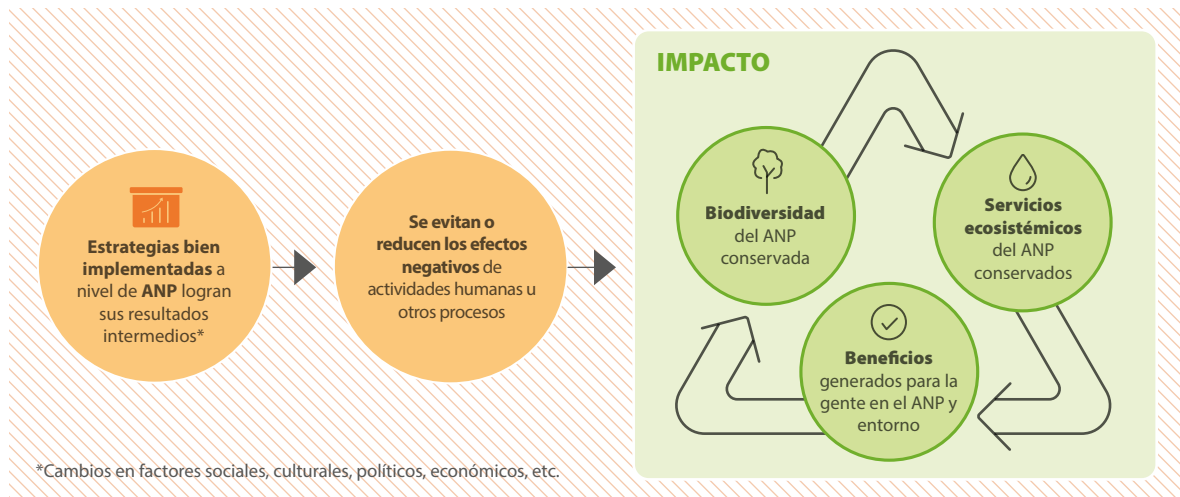
**Figura 4.** Resultado central para lograr el impacto deseado: asegurar que los efectos negativos generados por actividades humanas se reducen (cuando ya existen) o se evitan (cuando no están presentes). Esto incluye la generación de cambios en las actividades humanas de alto impacto y/o haber avanzado, por ejemplo, en procesos de restauración.

Con el fin de lograr el fin último del SINANPE y de las ANP sintetizado en el “círculo virtuoso”, un resultado central es asegurar que en cada ANP se reduzcan (o no incrementen) los efectos negativos generados por actividades de alto impacto u otros de origen antrópico (tales como los efectos asociados al cambio climático) (figura 4). Este es un resultado determinante para conservar la biodiversidad e implícitamente conlleva el lograr cambios en las actividades humanas que las afectan negativamente (por ejemplo, el aprovechamiento no sostenible de una especie forestal no maderable amenazada que pone en riesgo la viabilidad del recurso), y/o haber logrado avances en procesos de restauración, entre otros.

**Ejemplo:** se reduce el aprovechamiento no sostenible que pone en riesgo la viabilidad de una especie forestal no maderable, y/o se logran avances en procesos de restauración

**Efectos negativos de actividades humanas:** degradación en la biodiversidad o procesos naturales causada directamente por actividades humanas y/o procesos modificados por intervención humana. Implican, por lo tanto, la existencia y abordaje conjunto de una actividad humana y/o procesos (pasado, presente o futuro), y sus efectos negativos en la biodiversidad. En los planes maestros, en los modelos conceptuales estas actividades se identifican como factores que generan efectos negativos en la biodiversidad.

**Estrategias bien implementadas a nivel del ANP logran sus resultados intermedios (cambios en factores sociales, culturales, políticos, económicos, etc.)**



**Figura 5.** Evitar o reducir efectos causados por actividades de alto impacto u otros procesos de origen antrópico, requiere que las estrategias logren primero cambios en factores sociales, culturales, políticos, económicos.

Los resultados intermedios generados por la implementación de las estrategias son hitos específicos que se están tratando de alcanzar con el fin de cumplir el objetivo o meta final (CMP, 2013). Constituyen cambios en los factores que se desean alcanzar a corto y largo plazo con el fin de conseguir el impacto deseado. Buscan, en primera instancia, lograr el resultado expuesto previamente: evitar o reducir los efectos negativos de actividades humanas o de otros procesos. Esto requiere una serie de cambios previos que determinarán la posibilidad de que dichas actividades económicas de alto impacto se transformen, o incluso no ocurran en espacios en los que sus efectos son contraproducentes para el impacto deseado en la conservación de la biodiversidad (figura 5). Estas transformaciones son los resultados intermedios, e implican necesariamente cambios a nivel de los factores influyentes (“drivers”) tanto sociales, culturales, políticos y económicos que configuran la forma en la que se desarrollan las actividades humanas, y que dan lugar a los efectos no compatibles con la conservación de la biodiversidad.

**Resultados intermedios:** constituyen cambios en los factores que se desean alcanzar a corto y largo plazo con el fin de alcanzar el impacto deseado. Un resultado intermedio es un punto de referencia o hito específico que se está tratando de alcanzar con el fin de cumplir el objetivo o meta final (en este caso, “intermedio” típicamente se refiere a una dimensión temporal) (CMP, 2007).

En el ejemplo del aprovechamiento no sostenible de una especie forestal no maderable, estos factores podrían ser las escasas alternativas económicas para los actores locales, la poca apropiación y ausencia de control sobre los recursos, el escaso conocimiento sobre el estado de conservación de dichas especies y la inexistencia de mecanismos que viabilicen su aprovechamiento sostenible; los cambios generados en los mismos son los que permitirán transformar el aprovechamiento no sostenible de una especie forestal no maderable en una actividad sostenible y reducir su impacto negativo en la conservación de las especies.

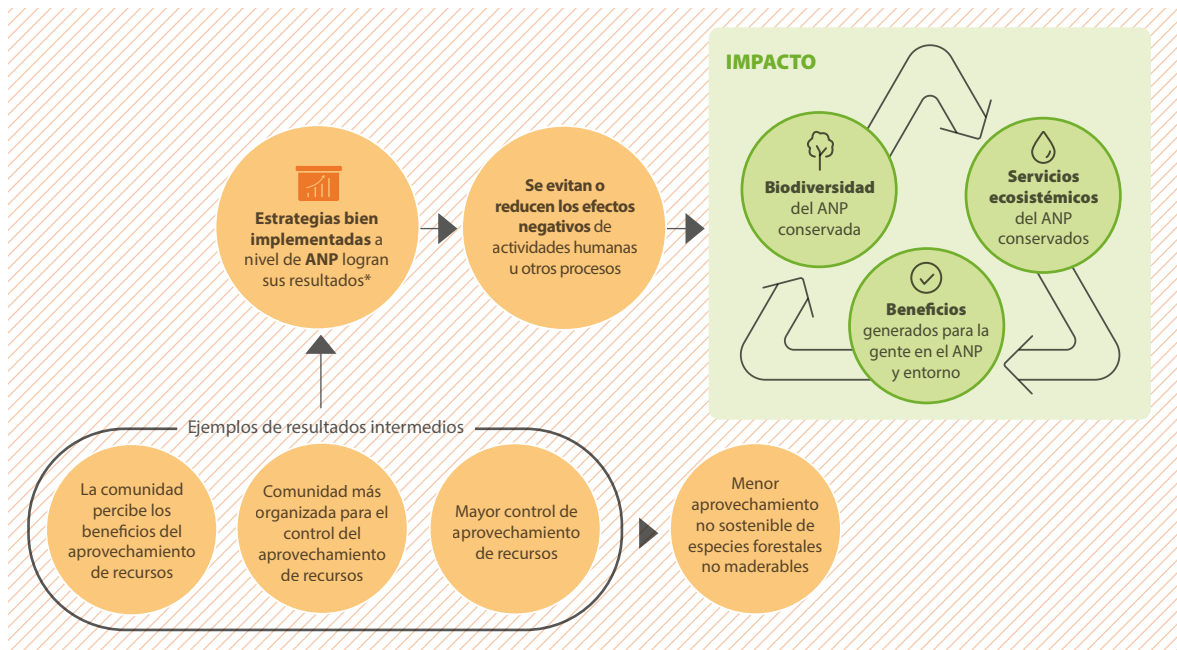
**En el ejemplo** del aprovechamiento no sostenible, los factores podrían ser escasas alternativas económicas para los actores locales, o poca apropiación y ausencia de control sobre los recursos; lograr cambios en los factores permitirá transformar el aprovechamiento no sostenible en una actividad sostenible y reducir su impacto negativo en la conservación de las especies.

Si bien en el diagrama de gestión efectiva, tanto a nivel de sistema como a nivel de ANP, estos cambios aparecen como un solo eslabón (estrategias bien implementadas logran sus resultados intermedios), generalmente se requiere una serie de resultados. Son estos resultados los que en conjunto explican gran parte de la hipótesis de cambio sobre cómo se entiende que las intervenciones llevarán al impacto deseado. Por ejemplo, en el caso del aprovechamiento no sostenible de una especie forestal no maderable, un camino posible para disminuir su impacto negativo podría ser mediante el ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos (estrategia), con el cual se espera lograr algunos resultados

intermedios. Como se presenta en la figura 6, estos resultados podrían ser: las comunidades perciben los beneficios del aprovechamiento de recursos, las comunidades están más organizadas para el control del aprovechamiento de recursos, y existe un mayor control del aprovechamiento de recursos. Todos estos resultados representan importantes cambios en los factores influyentes (“drivers”) del aprovechamiento forestal no sostenible de especies no maderables, y por lo tanto, representan resultados intermedios de conservación que permitirán finalmente transformar la actividad que genera, o que puede generar, efectos no compatibles con la conservación.

**En el ejemplo, a nivel de ANP:**

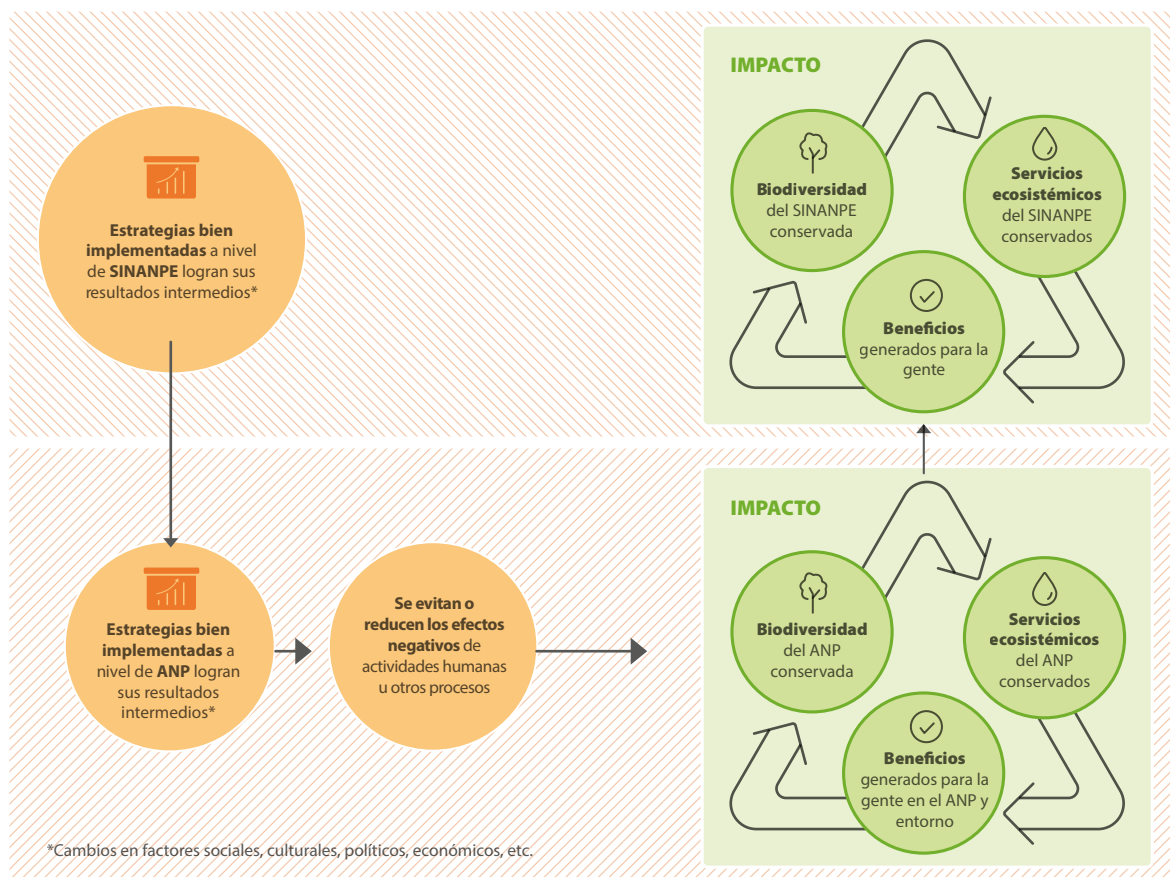
En el caso del aprovechamiento no sostenible, los resultados de la estrategia de ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos (ejemplo de estrategia), podrían ser: se logra que las comunidades perciban los beneficios del aprovechamiento forestal no maderable, la comunidad está más organizada para el control del aprovechamiento de recursos, y existe un mayor control del aprovechamiento de recursos (ver figura 6, resultados intermedios).



**Figura 6.** Ejemplo simplificado de resultados intermedios de una estrategia; típicamente implican más de un resultado que expresa la hipótesis sobre los cambios que el SINANPE o el ANP esperan lograr a nivel de los factores culturales, sociales, políticos, económicos, con el fin de evitar o reducir los efectos y alcanzar el impacto deseado. El ejemplo presenta la hipótesis de cambio –simplificada- de la estrategia “ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos” utilizada por el SERNANP.



**Estrategias bien implementadas a nivel de SINANPE logran sus resultados intermedios (cambios en factores sociales, culturales, políticos, económicos, etc.).**



**Figura 7.** A nivel de SINANPE se logran los resultados intermedios de las estrategias, lo que contribuye a generar los resultados esperados a nivel de ANP y a alcanzar el impacto deseado.

Muchos de los cambios claves que se busca alcanzar a nivel de un área natural protegida requieren asimismo, cambios a nivel nacional (figura 7); es así que para una gestión efectiva se necesita generar cambios en los factores culturales, políticos, económicos y sociales a nivel del sistema. En el caso del aprovechamiento no sostenible de especies forestales no maderables, esto puede requerir, por ejemplo, una estrategia de articulación sectorial y territorial entre dos sistemas tales como el SINANPE y el Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (SINAFOR) (bajo la autoridad del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, SERFOR), para el control de aprovechamientos ilícitos de especies forestales. Esta estrategia, por ejemplo, esperaría generar cambios, tales como lograr un mayor control del comercio ilegal de especies forestales no maderables y una disminución en la comercialización a nivel nacional de los productos provenientes de la extracción ilegal. Esta estrategia a nivel nacional, contribuiría así a generar los resultados esperados a nivel de ANP, tales como lograr un mayor control del aprovechamiento de recursos en el ANP y un menor aprovechamiento no sostenible de especies forestales no maderables.

Otro ejemplo de una estrategia a nivel nacional podría ser la articulación comercial a nivel de SERNANP con el sector privado para facilitar el acceso a nichos de mercado especializado (por ejemplo, mercado orgánico o mercado de productos que contribuyen a la conservación), logrando mayor demanda de los productos de las ANP y un mayor acceso de los productos de las ANP al mercado especializado. Esto contribuiría a lograr los resultados de la estrategia del ANP, facilitando por ejemplo la comercialización de productos forestales no maderables.

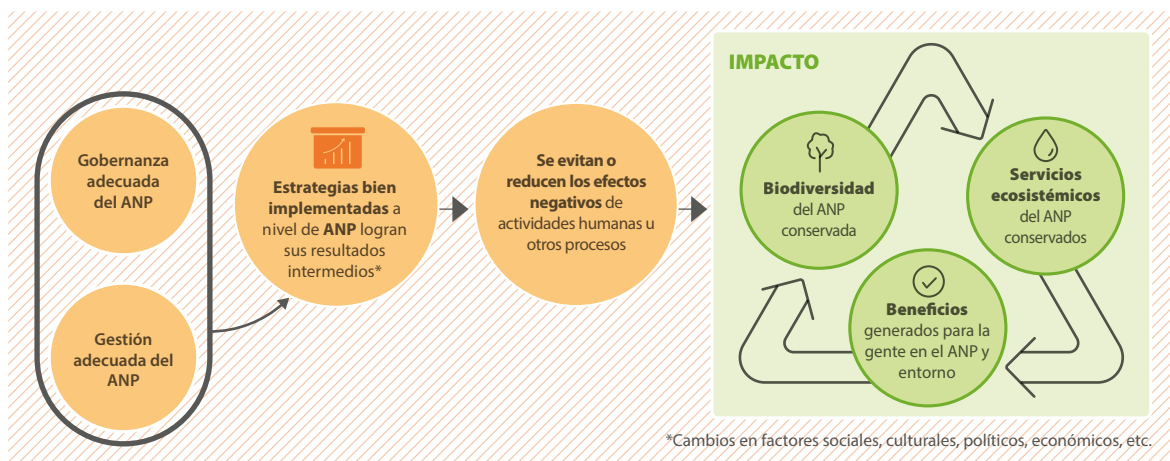
**Por ejemplo, a nivel de SINANPE:**

En el caso del aprovechamiento no sostenible, los resultados intermedios de una estrategia de articulación entre SINANPE y SINAFOR para el control de aprovechamientos ilícitos de productos forestales podrían ser: mayor control del comercio ilegal, y una disminución en la comercialización a nivel nacional de los productos provenientes de extracción ilegal.

Los resultados de otra estrategia, por ejemplo, de articulación comercial con el sector privado (multiactoral), podrían ser: incrementa la demanda de los productos forestales no maderables provenientes de aprovechamientos sostenibles en ANP, y aumenta el acceso de los productos de las ANP al mercado especializado.

En síntesis, los resultados generados a nivel de sistema inciden directamente en la posibilidad de generar cambios a nivel de ANP.

## Gobernanza adecuada y gestión adecuada de las ANP



**Figura 8.** Una gobernanza y una gestión adecuadas constituyen dos grandes requisitos que condicionan la viabilidad de que las estrategias logren los resultados esperados.

Para una gestión efectiva existen dos grandes requisitos que condicionan la viabilidad de que las estrategias logren los resultados esperados: una gobernanza y una gestión adecuadas. Entendiendo por gobernanza y gestión lo siguiente (modificado de Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014):

<b>Gobernanza</b>	... consiste en...	quién decide cuáles son los objetivos, qué hacer para alcanzarlos y con qué medios, quién concentra el poder, la autoridad y la responsabilidad (e.g. qué competencias establece el marco normativo en relación al sistema, área natural protegida, la biodiversidad que se espera conservar, las estrategias que se esperan implementar; derecho consuetudinario que rige sobre un territorio), cómo se toman las decisiones y, quién debe (o debería) rendir cuentas y a quién.
<b>Gestión</b>		las acciones para lograr unos objetivos dados y, los medios (e.g. personal, financiamiento, infraestructura, información) requeridos para lograrlos.

La gobernanza de áreas naturales protegidas tiene un rol central dado que su gestión requiere la participación de varias entidades del Estado y otras organizaciones. Así, la gobernanza es clave al

momento de generar confianza institucional, y la cohesión social necesaria para lograr el involucramiento de los actores claves cuyas decisiones determinan la factibilidad de generar los cambios esperados con el fin de conservar la biodiversidad. Así, se espera que las ANP alcancen una gobernanza adecuada, es decir, la mejor posible para lograr los objetivos de conservación (figura 8). Esto puede incluir la generación de mecanismos (legales, institucionales, de política, financieros) para el reconocimiento de modelos que permitan una aplicación de principios de buena gobernanza, tales como la aplicación de la normativa, la capacidad de responder, la legitimidad y la rendición de cuentas.

Una gobernanza adecuada, que permita lograr el impacto deseado, va a tener características únicas (no estandarizadas), que dependen del entramado de actores insertos en un contexto geográfico, cultural, social y político determinado (FFLA, 2015). En función a estas características, es decir, con una aproximación socio-ecológica, es posible acercarse al modelo adecuado para cada caso. Este modelo puede variar entre diferentes esquemas (por ejemplo, aquellos en los que la conservación del recurso podría alcanzarse en base a un control en manos de privados, del Estado, de las comunidades, u otros esquemas con un fuerte involucramiento de diferentes actores), pero en cualquier caso la gobernanza contempla las interrelaciones entre los sectores público, privado y la sociedad civil (FFLA, 2015). Una gobernanza adecuada, en el caso del aprovechamiento sostenible de una especie forestal no maderable, podría estar dada por la existencia de: una visión común entre los actores claves para el ordenamiento del aprovechamiento de especies forestales no maderables (por ejemplo, personas que aprovechan la castaña, otros pobladores y líderes locales, organizaciones vinculadas al aprovechamiento sostenible y comercialización, la jefatura del área natural protegida, otras instituciones con competencias en la materia), una comunicación transparente entre esos actores, una mayor participación de los actores claves, una institucionalización de espacios de coordinación intersectorial y multiactoral, una mayor capacidad de respuesta para la aplicación de la normativa, y comunidades locales empoderadas para la implementación de acuerdos. Esto podría ser un primer componente clave de una estrategia como el “ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos”.

**Gobernanza adecuada:** la mejor gobernanza posible para lograr los objetivos de conservación.

**Gobernanza:** mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales el Estado y la Sociedad Civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias (FFLA, 2015). Está caracterizada por quién decide cuáles son los objetivos, qué hacer para alcanzarlos y con qué medios, quién concentra el poder, la autoridad y la responsabilidad, cómo se toman las decisiones, quién debe (o debería) rendir cuentas y a quién (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014).

Este modelo puede variar entre diferentes esquemas, pero en cualquier caso la gobernanza contempla las interrelaciones entre los sectores público, privado y la sociedad civil (FFLA, 2015).

**Por ejemplo, a nivel de ANP:**

En el caso del aprovechamiento no sostenible de productos forestales, la gobernanza adecuada podría estar dada por la existencia de: una visión común entre los actores claves para el ordenamiento del aprovechamiento de especies forestales no maderables (por ejemplo, personas que aprovechan la castaña, otros pobladores y líderes locales, organizaciones vinculadas al aprovechamiento sostenible y comercialización, jefatura del área protegida, otras instituciones con competencias en la materia actuando a nivel local), una comunicación transparente entre esos actores, una mayor participación de los actores claves, una institucionalización de espacios de coordinación intersectorial y multiactorial, una mayor capacidad de respuesta para la aplicación de la normativa, y comunidades locales empoderadas para la implementación de acuerdos.

La gestión adecuada (figura 8), por su parte, está formada por un conjunto de procesos y sistemas de gestión, insumos y actividades que hacen posible el logro de los resultados esperados. Si bien existen condiciones habilitantes de una gestión efectiva que podrían ser comunes para todas las áreas del sistema (por ejemplo, contar con una jefatura, realizar los procedimientos de inscripción en el registro de ANP, demarcar el área, conformar y apoyar el funcionamiento del comité de gestión, desarrollar el proceso de elaboración de un plan maestro, implementar un control y vigilancia, realizar un monitoreo), los procesos y sistemas de gestión, insumos y actividades deben ser consistentes con los requerimientos de las estrategias para lograr los cambios deseados. Por ejemplo, las áreas naturales protegidas deben contar con personal capacitado en las líneas de acción que se establecen en los planes maestros, el equipo e instalaciones deben responder a las mismas, el presupuesto y su forma de gestión deben permitir la implementación de las estrategias del plan. En el ejemplo del aprovechamiento no sostenible de especies forestales no maderables y el ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos, una gestión adecuada, podría ser aquella que cuente con personal con formación en aprovechamiento sostenible, con los recursos financieros necesarios para las actividades y con los sistemas de gestión que permitan una implementación en tiempo y forma.

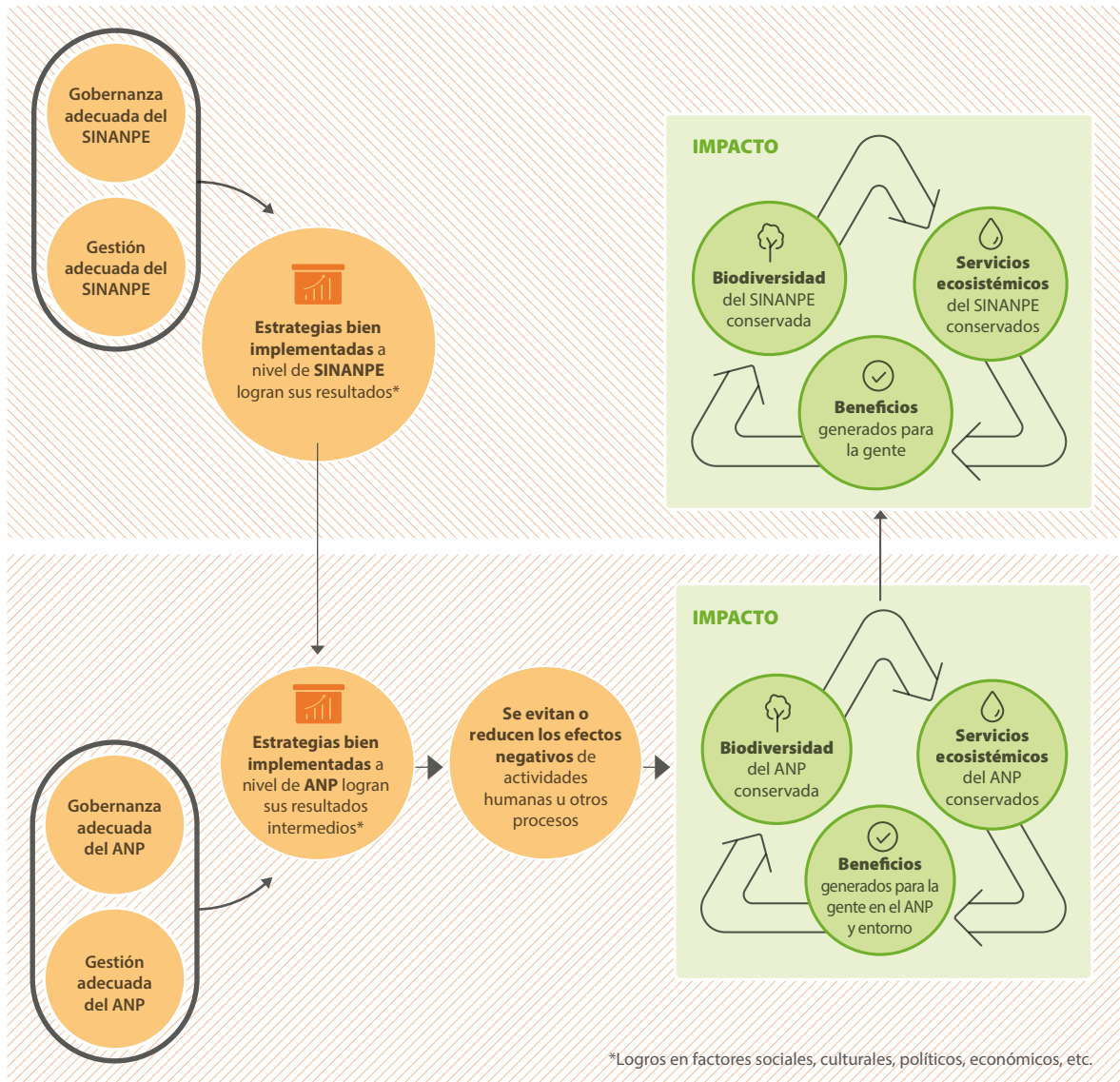
**Gestión adecuada:** conjunto de procesos y sistemas de gestión, insumos y actividades que hacen posible el logro de los resultados esperados.

**Gestión:** acciones para lograr unos objetivos dados y los medios requeridos para lograrlos (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014).

**Por ejemplo, a nivel de ANP:**

En el caso del aprovechamiento no sostenible, la gestión adecuada para la implementación del “ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos” podría ser aquella que cuente con personal con formación en aprovechamiento sostenible, con los recursos financieros necesarios para las actividades y con los sistemas de gestión que permita una implementación en tiempo y forma.

## Gobernanza adecuada y gestión adecuada del SINANPE



**Figura 9.** Una gobernanza y una gestión adecuadas a nivel de SINANPE contribuyen a lograr los resultados esperados con la implementación de las estrategias del sistema, influyendo asimismo a nivel de ANP.

Al igual que lo mencionado para las ANP, lograr una gobernanza adecuada a nivel de SINANPE es clave para generar los resultados esperados con la implementación de las estrategias del sistema; contribuye asimismo al logro de los resultados a nivel de ANP. En el caso del aprovechamiento no sostenible de especies forestales no maderables, y de la estrategia a nivel de sistema de articulación entre SINANPE y SINAFOR, una gobernanza adecuada a nivel nacional podría estar caracterizada por: la existencia de una plataforma de coordinación entre SERNANP, SERFOR, y otros actores claves para el aprovechamiento de especies forestales no maderables; la existencia de lineamientos claros sobre este aprovechamiento, acordados en el marco de la plataforma de coordinación; la presencia de mecanismos interescala de coordinación (nacional, regional, local); una mayor capacidad de respuesta para el control del aprovechamiento de especies forestales no maderables y para el apoyo al aprovechamiento sostenible de especies forestales no maderables.

**Por ejemplo, a nivel de SINANPE:**

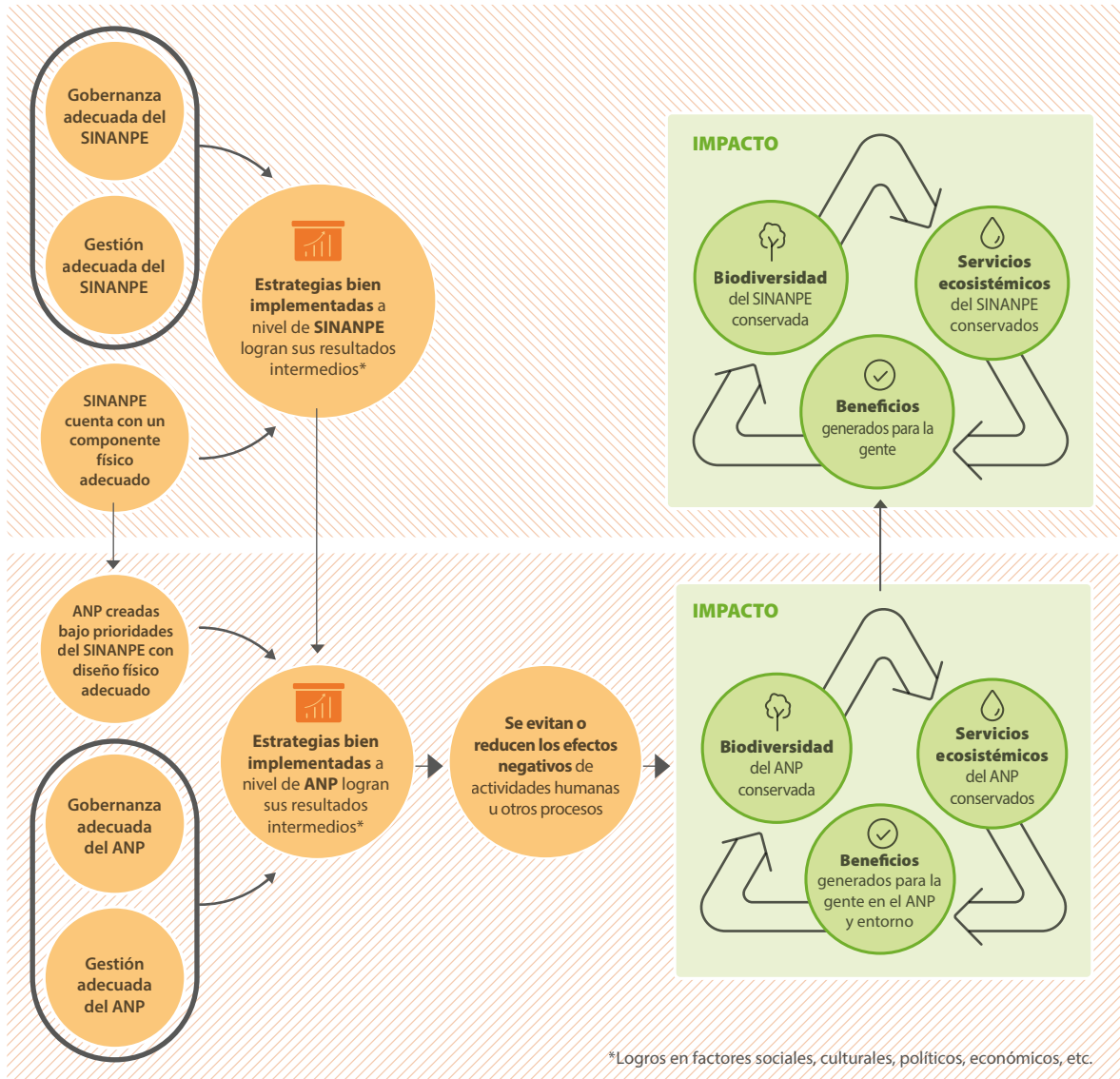
En el caso del aprovechamiento no sostenible de especies forestales, la gobernanza adecuada podría estar caracterizada por: la existencia de una plataforma de coordinación entre SERNANP, SERFOR, y otros actores claves para el aprovechamiento de especies forestales no maderables; la existencia de lineamientos claros sobre este aprovechamiento, acordados en el marco de la plataforma de coordinación; la presencia de mecanismos interescala de coordinación (nacional, regional, local); una mayor capacidad de respuesta para el control del aprovechamiento de especies forestales no maderables y para el apoyo al aprovechamiento sostenible de especies forestales no maderables.

En relación a la gestión adecuada, al igual que sucede a nivel de ANP, esta condiciona la factibilidad de implementar las estrategias para lograr los resultados esperados. En el ejemplo del aprovechamiento no sostenible de especies forestales no maderables, esto podría incluir contar con capacidades técnicas para proporcionar asistencia en la materia desde el nivel central, instalaciones y equipamiento necesario, recursos financieros para la implementación de la estrategia, así como procesos y sistemas de gestión eficientes a nivel de SINANPE que faciliten su implementación.

**Por ejemplo, a nivel de SINANPE:**

En el caso del aprovechamiento no sostenible de especies forestales no maderables, la gestión adecuada podría incluir contar con capacidades técnicas para proporcionar asistencia en la materia desde el nivel central, instalaciones y equipamiento necesario, recursos financieros para la implementación de la estrategia, así como procesos y sistemas de gestión a nivel del SINANPE que faciliten la implementación de la misma.

## SINANPE y ANP con diseño adecuado del componente físico



**Figura 10.** El diseño adecuado del componente físico del SINANPE y de las ANP es otro de los elementos centrales para una gestión efectiva, con el fin de proporcionar un marco legal a aquellos sitios estratégicos que serán gestionados para, en conjunto, alcanzar los objetivos del sistema.



Para que los recursos invertidos por la sociedad en la gestión de ANP sean eficientes, es decir, sean invertidos en aquellos sitios estratégicos que en su conjunto permiten alcanzar de manera óptima los objetivos del sistema, otro de los elementos centrales es lograr un adecuado diseño de la red física del sistema y de las áreas (figura 10).

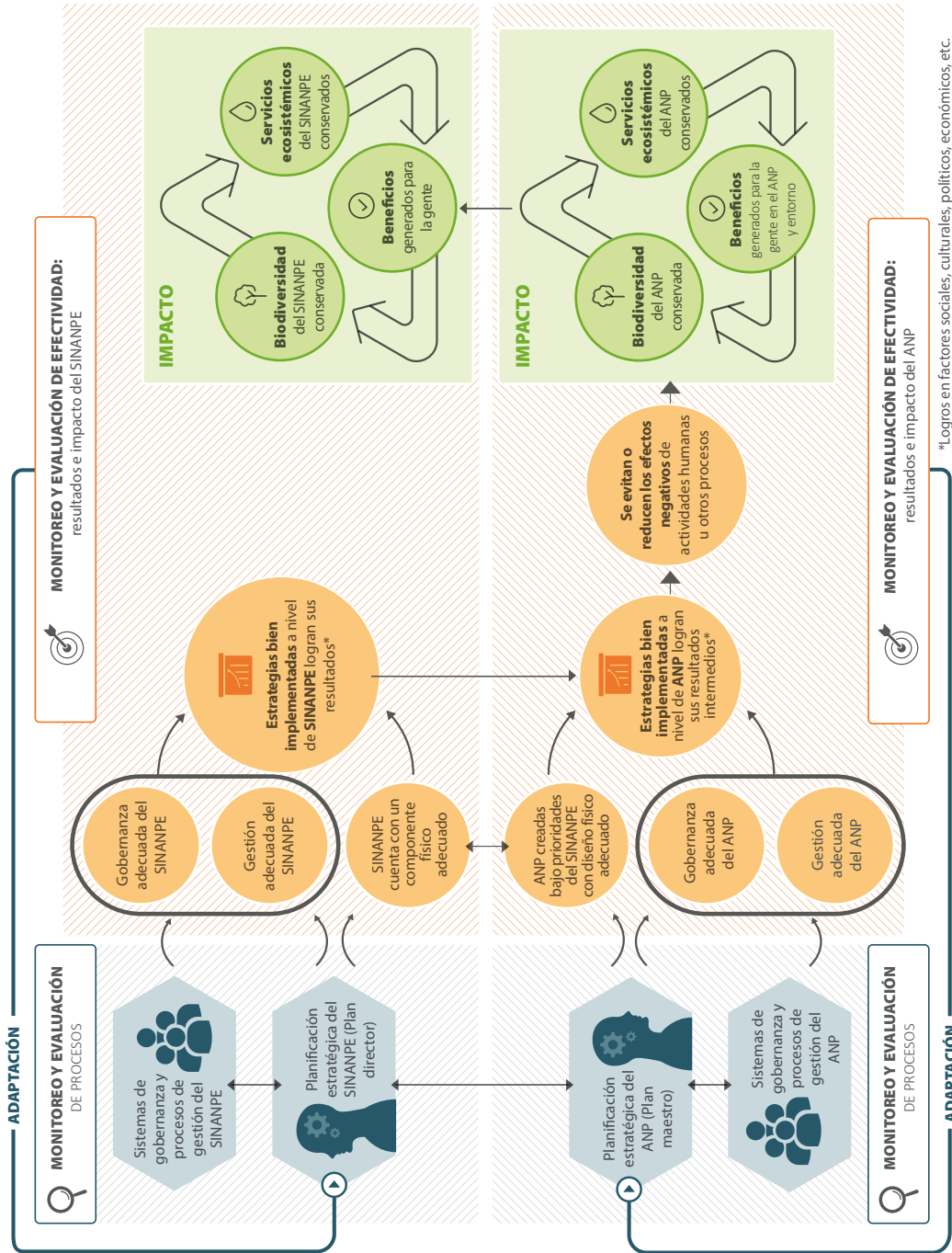
Así, para la selección de estos sitios, el plan director establece criterios que el diseño del sistema debería tener como: representatividad (contiene muestras de los ecosistemas, paisajes naturales y especies que tiene por objeto conservar), complementariedad (cada ANP aporta algo diferente y significativo al conjunto) y conectividad (las áreas que integran el sistema están funcionalmente interconectadas de manera que es posible el desplazamiento de individuos y otros procesos ecológicos). Proveer un marco legal bajo la categoría de ANP a un territorio adecuadamente seleccionado (en función al diseño del sistema) y diseñado (presenta una coherencia entre tamaño, diseño y objetivos de conservación), es un primer logro a la hora de sentar las bases para la generación de cambios con el fin de alcanzar el impacto deseado de las áreas naturales protegidas. Cabe mencionar que el SINANPE no espera lograr este impacto únicamente a través del territorio gestionado como ANP, sino articulando y potenciando el conjunto de áreas naturales protegidas de Perú, así como otras modalidades de conservación donde juegan un papel central los Sistemas Regionales de Conservación.

**Componente físico de un ANP y/o del SINANPE:** superficie designada como ANP que integra el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.

**Diseño físico adecuado:** coherencia entre tamaño, diseño y objetivos de conservación del ANP. En el caso del SINANPE, su diseño debe cumplir criterios como: representatividad (contiene muestras de los ecosistemas, paisajes naturales y especies que tiene por objeto conservar), complementariedad (cada ANP aporta algo diferente y significativo al conjunto) y conectividad (las áreas que integran el sistema están funcionalmente interconectadas de manera que es posible el desplazamiento de individuos y otros procesos ecológicos).

## 2.3. Gestión adaptativa y gestión efectiva

Hasta aquí el diagrama muestra cómo se espera que una buena gestión del área y del sistema de áreas lleve al impacto esperado, a través de una serie de resultados claves. Sin embargo, para que esta gestión sea efectiva, debe basarse en una buena planificación y en el continuo monitoreo de los resultados que permita una rápida y eficaz evaluación de lo que funciona y lo que no funciona, para así mejorar y adaptar la gestión. Este rol de la adaptación se visualiza en la figura 11. Para esto es necesario, tanto a nivel de sistema como a nivel de ANP, (1) monitorear la efectividad (recuadro anaranjado al igual que al inicio, dejar o modificar en función al color real en impresión) incluyendo: (a) los impactos finales generados por las intervenciones y (b) el logro de otros resultados esperados (grado de avance hacia el impacto deseado); y (2) monitorear los procesos (recuadro azul ídem), lo que corresponde, por ejemplo, a los procesos de elaboración de planes maestros y planes operativos anuales, procesos que serán ajustados con los resultados del monitoreo de efectividad. Estos aspectos serán expuestos con mayor profundidad en los siguientes capítulos, con el fin de que el presente documento ayude a abordar de forma articulada la planificación, implementación, monitoreo, evaluación y adaptación de las intervenciones en torno a los grandes resultados íntimamente relacionados que son claves para la gestión efectiva. Particularmente, en el siguiente capítulo se focaliza los procesos claves del SINANPE y de las ANP.



\*Logros en factores sociales, culturales, políticos, económicos, etc.

**Figura 11.** Ciclo de gestión enfocado al logro de resultados claves para la efectividad del SINANPE. Los resultados que el SINANPE y las áreas naturales protegidas deben alcanzar se definen en el proceso de planificación, en interacción con los sistemas de gobernanza y procesos de gestión. El monitoreo y evaluación de los resultados e impactos permiten ajustar la planificación estratégica para asegurar la conservación de los valores que justifican la existencia de las áreas, de los servicios ecosistémicos y la generación de beneficios socio-económicos asociados.

## 2.4. Procesos claves del SINANPE y de las ANP

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí para obtener determinados resultados, utilizando para esto ciertos insumos (ISO, 2015). Como se mencionó anteriormente, la calidad de los procesos determina la posibilidad de generar los resultados que se necesitan para lograr una gestión efectiva. A continuación se describen algunos procesos claves, puntualizando en sus particularidades en el contexto de la gestión de áreas naturales protegidas. Se espera que estos aspectos puedan ser tomados en cuenta al momento de diseñar y conducir dichos procesos, procurando así optimizar su contribución a una gestión efectiva.

**Proceso:** conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí para obtener determinados resultados, utilizando para esto ciertos insumos (ISO, 2015).

### Planificación estratégica

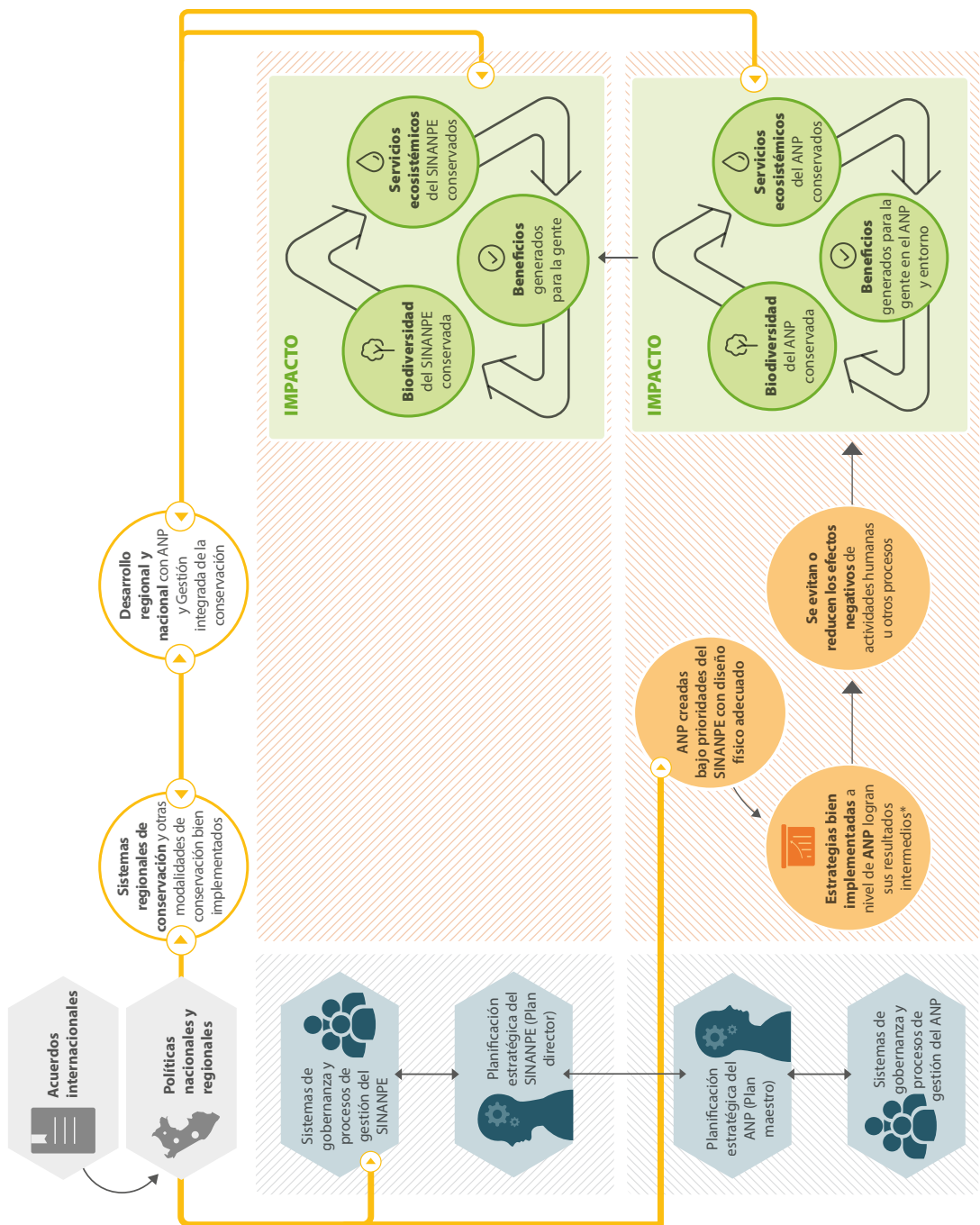
La **planificación estratégica** es el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos” (CEPLAN, 2014). Todos los resultados e impactos a generar con la gestión del área se definen en la planificación estratégica.

Así, la planificación estratégica es un proceso clave para la gestión efectiva, cuya construcción recibe los insumos de las políticas nacionales (sectoriales e institucionales) y regionales (territoriales) y, a través de estas, de los acuerdos internacionales (figura 12). Estos insumos pueden emerger de la política específica de áreas naturales protegidas, de otra en materia de ambiente y conservación de diversidad (por ejemplo la estrategia nacional de diversidad biológica, la estrategia de tráfico ilegal de especies silvestres) u otra vinculada al desarrollo nacional que de alguna forma establezca lineamientos que incidan en la gestión del SINANPE. Estas políticas se nutren a su vez de acuerdos internacionales, tales como la Convención de Diversidad Biológica (CDB) y su plan estratégico para la conservación de la biodiversidad. Este plan es de particular relevancia ya que incide directamente en la gestión de áreas naturales protegidas, estableciendo compromisos para los países signatarios en cuanto a lograr y reportar una gestión efectiva. Fortalecer la articulación de estos niveles jerárquicos armoniza una gestión para el logro de los objetivos SINANPE.



**Figura 12.** Procesos claves de planificación estratégica y la incidencia de las políticas nacionales, regionales y acuerdos internacionales.

Por otra parte, las políticas regionales influyen fuertemente en la realidad del área natural protegida, siendo necesario considerar las prioridades regionales y locales con el fin de diseñar estrategias que potencien las oportunidades que estas áreas ofrezcan en materia ambiental y como activo de la región (es decir, un bien que la región posee y que puede generar beneficios económicos), y cuando corresponda, contribuyan a armonizar las políticas existentes y a fortalecer la gestión para la conservación de la biodiversidad; así, para lograr una integración del área natural protegida con el entorno y un contexto favorable para un gestión efectiva, los procesos de planificación del SINANPE y de las ANP deben promover un desarrollo y ordenación del territorio adyacente a las áreas naturales protegidas que tome en cuenta sus necesidades (figura 13).



\*Logros en factores sociales, culturales, políticos, económicos, etc.

**Figura 13.** Contribución de las políticas regionales a la generación de condiciones favorables para la conservación del territorio. Un desarrollo regional y nacional con ANP, una gestión integrada de la conservación y los sistemas de conservación regionales bien implementados contribuyen a contar con áreas naturales protegidas con un diseño adecuado en un entorno favorable, y a lograr el impacto deseado en conservación.

Con el fin de que los territorios en los que se encuentran inmersas las ANP incorporen sus necesidades, se logre un desarrollo regional y nacional con ANP y una gestión integrada de la conservación, una gestión efectiva necesita incidir en instrumentos como la estrategia regional de diversidad biológica, el plan de desarrollo regional concertado, la zonificación ecológica económica, y otros instrumentos de planificación y ordenamiento. Esto es determinante al momento de generar las condiciones que hagan posible la creación de nuevas áreas naturales protegidas con un diseño físico adecuado para el logro de sus objetivos, o la implementación de estrategias complementarias de conservación. A su vez, fortalece la consolidación de los Sistemas Regionales de Conservación<sup>1</sup>, los que contribuyen directamente al logro de los objetivos del SINANPE.

La articulación con estos diferentes instrumentos de planificación y ordenamiento procura asegurar que el territorio en el que está inmersa el área natural protegida mantenga ciertas condiciones ambientales (por ejemplo, calidad de los cursos de agua en las cuencas), conserve los hábitats relevantes en el área y su entorno, y permita una conectividad para las especies que el área espera conservar (por ejemplo, a través de corredores que conectan los hábitats de las especies con hábitats en su entorno). Para esto, en definitiva se busca que las decisiones de desarrollo de la región contemplen la conservación del ANP (por ejemplo, la expansión de la infraestructura vial toma en cuenta las necesidades del ANP y no entra en conflicto con su conservación), y se las potencie como un activo de la región para su desarrollo sostenible (por ejemplo, el plan de desarrollo local concertado proyecta inversiones de la región en ecoturismo dentro del ANP, compatible con su conservación).

Esta articulación facilita además una gestión a escala ecosistémica para la conservación de biodiversidad y la protección de los servicios ecosistémicos que benefician a la sociedad. Asimismo, el impacto de las ANP se extiende en el territorio más allá de sus límites, contribuyendo a lograr un desarrollo nacional con ANP.

#### **Desarrollo regional y nacional**

**con ANP:** las ANP son consideradas como un activo de la región y del país (es decir, un bien que la región y el país poseen, y que pueden generar beneficios económicos); se armonizan las políticas existentes.

#### **Gestión integrada de la**

**conservación:** gestión de la conservación que asume la existencia de diferentes objetivos, utilizando herramientas de inversión socio-económica para una gestión que combina objetivos sociales y de conservación de la biodiversidad.

#### **Sistemas Regionales de**

**Conservación:** espacios e instrumentos de los gobiernos regionales para abordar la implementación de sus estrategias regionales de diversidad biológica en sus respectivos ámbitos territoriales, como parte constitutiva de los sistemas regionales de gestión ambiental (SERNANP, 2014). Constituyen sistemas compuestos por áreas protegidas y otras modalidades de conservación, como pueden ser las concesiones forestales.

<sup>1</sup> “Espacios e instrumentos de los gobiernos regionales para abordar la implementación de sus estrategias regionales de diversidad biológica en sus respectivos ámbitos territoriales, como parte constitutiva de los sistemas regionales de gestión ambiental” (SERNANP, 2014). Constituyen sistemas compuestos por áreas protegidas y otras modalidades de conservación, como pueden ser las concesiones forestales.

Para facilitar esta articulación, la planificación estratégica es clave tanto a nivel de SINANPE como a nivel de ANP, siendo el proceso de elaboración del plan director y el plan maestro, respectivamente, instrumentos centrales. Esta planificación estratégica permite consensuar y hacer explícitos los resultados específicos a alcanzar por el SINANPE y las ANP, promoviendo la generación de compromisos por parte de diferentes actores.

A nivel del Sistema de ANP, el plan director (o estrategia nacional) establece los lineamientos de política y planificación estratégica para el sistema en su conjunto, con una duración de 10 años, siendo el instrumento de máxima jerarquía de planificación del SINANPE. El plan director es la estrategia nacional para la conservación y gestión de áreas naturales protegidas aprobada por decreto supremo, cuya gestión requiere competencias que trasciende los límites de las competencias del SERNANP. Así, este plan constituye un plan especial multisectorial cuya elaboración e implementación se nutre de competencias y compromisos en materia ambiental de los diferentes organismos del Estado y requiere la concertación y coordinación con los mismos. Por otra parte, si el Plan Director así lo definiera, se elaboran estrategias específicas que abordan aspectos tales como el financiamiento, la participación ciudadana, comunicación, capacitación, investigación. Para lograr una gestión efectiva, todas estas estrategias deberían responder al impacto deseado a nivel de sistema y los grandes grupos de resultados que se necesitan lograr para alcanzar dicho impacto, precisando en su construcción el nivel de detalle de los mismos. La implementación del plan director se realiza a través de diferentes instrumentos, entre ellos el plan estratégico institucional (PEI) del SERNANP y de otros sectores, siendo clave la articulación; esto se abordará posteriormente.

A nivel de cada área natural protegida individual, el plan maestro es el instrumento principal que establece los lineamientos estratégicos para la gestión del área. Se elabora con una visión compartida del área que tiene un horizonte temporal de 20 años, y un horizonte de 5 años para las líneas de acción que llevarán a la consecución de objetivos establecidos. El plan maestro refleja las necesidades específicas del ANP y debe ser elaborado teniendo en cuenta los lineamientos, políticas y compromisos establecidos por el plan director para lograr una correcta articulación con el SINANPE. Bajo este mismo marco, debe fomentar la integración con las políticas regionales y el territorio en el que el ANP está inmersa, particularmente con los planes de desarrollo regionales concertados, instrumentos de máxima jerarquía a nivel territorial. Al igual que el plan director, los planes maestros incluyen competencias y compromisos asumidos en materia ambiental por actores de diferentes sectores, pero se aprueba por resolución presidencial del SERNANP; así, con el fin de asegurar la implementación de los mismos, es especialmente relevante que los compromisos asumidos en los procesos de planificación se plasmen en los instrumentos institucionales que guiarán la gestión de los diferentes actores. Para esto, se promueve, por ejemplo, que los planes maestros retroalimenten la planificación de otros sectores, y la planificación regional y local.

Existen además planes específicos por actividades o por ámbitos, tales como los planes de manejo de recursos naturales y planes de sitio para turismo, los que deben responder a los objetivos consignados en

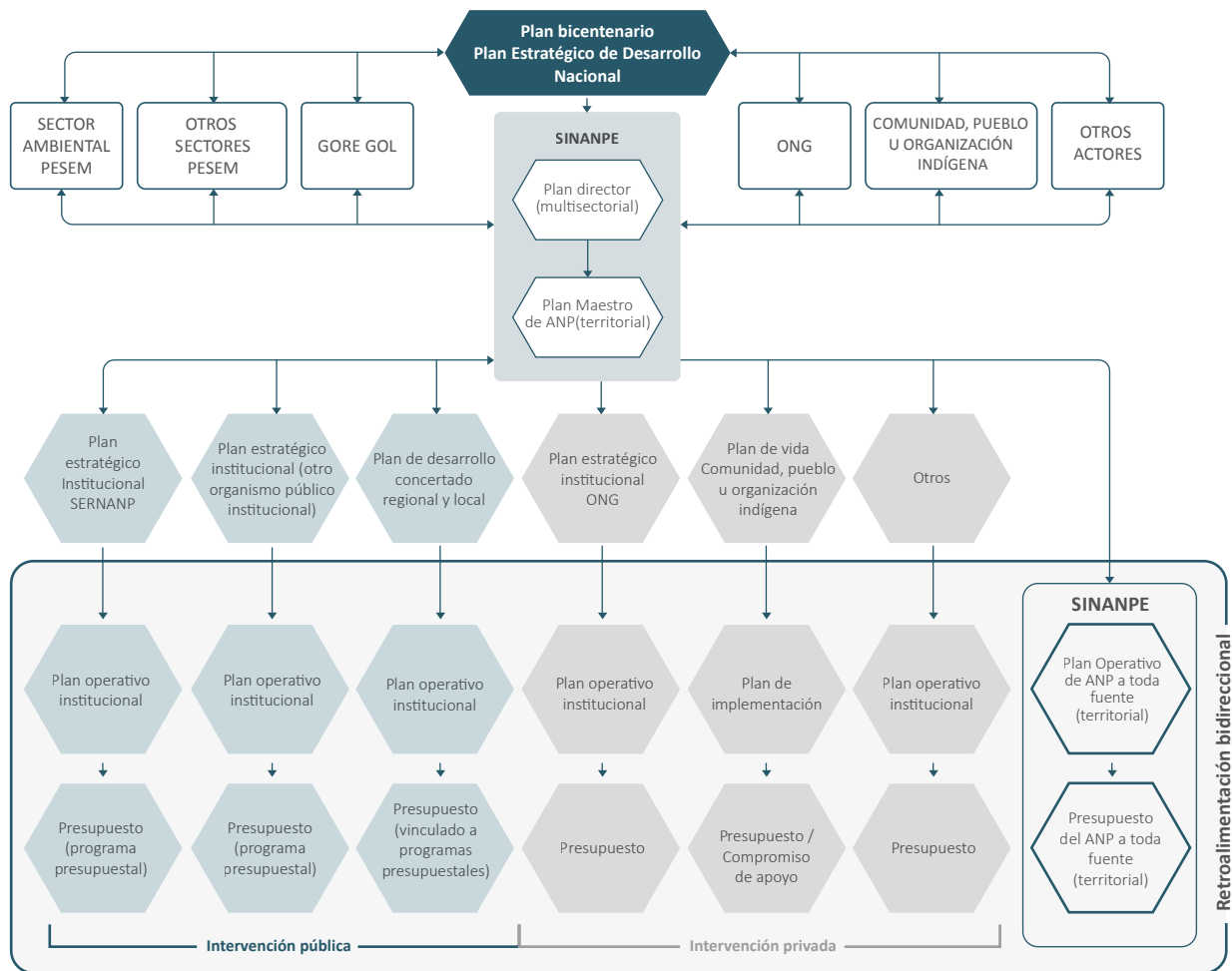
el plan maestro. Cada plan maestro contiene un componente de monitoreo que constituye la base para las evaluaciones de efectividad de gestión; este componente es clave también a nivel de sistema.

Como se mencionó anteriormente, un elemento indispensable es la articulación del plan director y de los planes maestros, instrumentos que trascienden las competencias del SERNANP, con los instrumentos de planificación sectorial en materia de medio ambiente, y de otros sectores y actores. Esta articulación es esencial ya que, en mayor o menor medida, determina y hace viable la implementación del plan director del SINANPE (por su característica de sistema multisectorial) y de los planes maestros (por su característica territorial).

Los instrumentos con los que es clave lograr una articulación y retroalimentación son los planes estratégicos sectoriales multianuales (PESEM) de diferentes sectores, sus planes estratégicos institucionales (PEI), sus planes operativos institucionales (POI); a nivel de territorio es clave la articulación con los planes de desarrollo concertado regional (PDCR) y los planes de desarrollo concertado local (PDCL), estos últimos correspondientes a los gobiernos regionales (GORE) y gobiernos locales (GOL). Todos estos procesos de planificación ocurren bajo el marco general del plan estratégico de desarrollo nacional (PEDN) o plan bicentenario (figura 14), el que se vincula también con la intervención privada, cuyos instrumentos de planificación son igualmente cruciales para viabilizar la implementación del plan director y planes maestros.

Estos instrumentos de planificación, particularmente la planificación sectorial ambiental, la planificación institucional del SERNANP y otra con competencias ambientales presentes en diferentes sectores, alimentan la planificación territorial y multisectorial del plan director, proceso que busca de igual forma incidir en los mismos.





**Figura 14.** Principales instrumentos de planificación nacional, regional, local, y su vínculo con los instrumentos de planificación territorial y multisectorial del SINANPE y de las ANP. Se observa cómo la implementación del plan director y de un plan maestro se realiza a través de instrumentos de planificación de diferentes actores. Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Unidad Operativa Funcional de Planeamiento.

A través de esta retroalimentación se espera que las responsabilidades asociadas al plan director se incluyan en los instrumentos de planificación de cada sector, visualizándose finalmente el cumplimiento de los compromisos asumidos a través de la cascada de planificación, llegando hasta los programas presupuestales. A continuación se describen los principales instrumentos de planificación mencionados.

El **plan estratégico sectorial multianual** se elabora por cada Ministerio para su correspondiente sector, en función al plan estratégico de desarrollo nacional. Este instrumento presenta las estrategias para los diferentes objetivos establecidos en el PEDN para un periodo de 5 años. En materia ambiental constituye el instrumento de planificación sectorial liderado por el Ministerio de Ambiente, con participación de todos los organismos adscritos. Los aspectos relativos a las competencias del SERNANP tales como los resultados a alcanzar y los indicadores establecidos, son luego incorporados al plan estratégico institucional del SERNANP (por ejemplo, reducir el porcentaje de efectos negativos a los ecosistemas en ANP; incremento de la cobertura de las ANP con categorías definitivas y Áreas de Conservación Regional en ecorregiones con baja representatividad). Así, este instrumento influye de forma directa en la gestión del SINANPE.

El **plan estratégico institucional** se elabora por cada entidad de la Administración Pública y presenta las acciones estratégicas para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM o plan de desarrollo concertado, para un periodo de 3 años. En el caso del SERNANP, el proceso de elaboración es conducido por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con participación de todas las dependencias. Su elaboración toma en cuenta los diferentes instrumentos de planificación, particularmente el PESEM, el plan director del SINANPE, la Agenda Ambiente Perú y el Plan Nacional de Acción Ambiental. El plan estratégico institucional es un instrumento altamente determinante del contenido de los planes operativos institucionales.

Los **planes operativos institucionales** presentan las actividades para las acciones estratégicas de los PEI, organizando su ejecución para el periodo de 1 año, y los recursos disponibles en función a la planificación estratégica institucional. Así, estos instrumentos tienen un papel central a la hora de habilitar una vinculación entre la gestión operativa cotidiana y la planificación estratégica.

Los **presupuestos anuales** se organizan en función a los planes operativos institucionales.

De este modo, para lograr una gestión efectiva es necesario un flujo de información vertical, horizontal y recíproca entre instrumentos de planificación, para que posibilite que los instrumentos de planificación sectoriales institucionales tales como el plan estratégico sectorial multianual, el plan estratégico institucional y los planes operativos institucionales que inciden en la planificación del SINANPE, incorporen los elementos estratégicos del Plan Director, y lograr los resultados claves del SINANPE. Esta articulación es determinante para asegurar una asignación presupuestaria que facilite una gestión del SINANPE y de las ANP hacia el logro de los resultados claves que el SERNANP debe generar de forma articulada a otros actores.

A nivel de las ANP, los planes maestros constituyen los documentos de gestión de mayor jerarquía. Por lo tanto, el plan director debe incidir directa y fuertemente en todo su proceso de elaboración, alimentando a los planes maestros que posteriormente serán implementados a través de planes operativos anuales a toda fuente (estos planes operativos incluyen todas las actividades a realizarse durante el año, sin restringirse a aquellas de competencia del SERNANP). Así, el proceso de construcción de un plan maestro constituye un momento central a nivel de territorio para definir con precisión los compromisos de cada

sector para un determinado alcance geográfico e incidir, en lo posible, en sus prioridades ambientales. Por lo tanto, al igual que lo mencionado en relación al plan director, en el caso de los planes maestros, cada proceso de planificación multiactoral y multisectorial se elabora tomando en cuenta las prioridades en materia ambiental de los diferentes actores claves (por ejemplo, otros sectores de gobierno, los gobiernos regionales, las agencias de cooperación, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil, comunidades), así como otros aportes que pudieran ser relevantes para la gestión del área natural protegida. Se espera asimismo que este proceso de retroalimentación sea doble vía, influyendo en las prioridades y compromisos de estos actores (figura 15). De esta forma, es clave promover que en los instrumentos de planificación sectorial y territorial se incluyan y se visualicen los compromisos asociados a los planes maestros. Cabe señalar que actualmente ya existen experiencias donde las regiones implementan compromisos asumidos en el plan maestro, y visualizan el destino de los gastos a través de la vinculación con el programa presupuestal del SERNANP.



Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Unidad Operativa Funcional de Planeamiento.

**Figura 15.** Retroalimentación existente durante el proceso de elaboración de planes maestros, donde los mismos incorporan las prioridades en materia ambiental y otros aportes de diferentes actores; el proceso de planificación busca, asimismo, influir en las prioridades y compromisos de los diferentes actores.

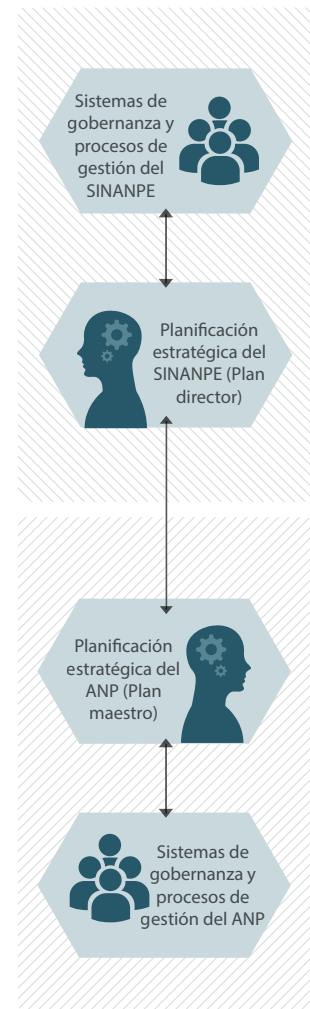
La compleja articulación de instrumentos de planificación también permite visualizar el rol clave que tiene un diseño adecuado de los sistemas de gobernanza y procesos de gestión del SINANPE y de las ANP (Figura 16).

## Sistemas de gobernanza

El proceso de planificación está condicionado por una característica particular del SINANPE y de las ANP: su gestión requiere la articulación de diferentes competencias y actores. En este marco y como se mencionó anteriormente, con una aproximación socio-ecológica es necesario generar modelos de gobernanza que sean adecuados para lograr los objetivos de conservación. Por ejemplo, el SINANPE cuenta con un Consejo de Coordinación integrado por todos los sectores. Esto representa una fortaleza al momento de viabilizar una gestión como la requerida por el SINANPE, donde la amplia mayoría de las intervenciones demanda competencias que exceden al SERNANP. Este tipo de ámbitos permite la articulación interescala necesaria para la gestión de un sistema con unidades distribuidas en el territorio, generando un marco de trabajo a nivel nacional que contribuye a armonizar la intervención a nivel local. Con el fin de proporcionar un marco de referencia general, a continuación se presentan los cuatro tipos básicos de gobernanza reconocidos a nivel de ANP por UICN (UICN, 2008):

Gobernanza por parte del gobierno: una agencia de gobierno tiene la autoridad sobre un área natural protegida, define sus objetivos de conservación y elabora e implementa su plan maestro. En este modelo es posible asimismo realizar un proceso participativo o delegar la administración o una tarea particular a una comunidad, ONG o empresa, pero el gobierno mantiene el control sobre la definición de los objetivos del área y su gestión.

Gobernanza compartida o cogestión por parte del gobierno: una agencia de gobierno mantiene la responsabilidad de la toma de decisiones, pero existe un gradiente de posibilidades de participación activa. Los distintos actores pueden estar a cargo de determinados aspectos de la gestión del área natural protegida, previa aprobación por parte de la agencia de gobierno. En este modelo, diferentes actores pueden formar parte de ámbitos de toma de decisión.



**Figura 16.** Gobernanza, gestión y su vinculación con la planificación estratégica.

Gobernanza privada: la autoridad del área natural protegida se encuentra en los propietarios privados del área (personas, ONG, cooperativas, empresas). Un ejemplo característico de áreas con gobernanza privada son las áreas naturales protegidas adquiridas por ONG o destinadas a la conservación por parte de personas privadas.

Gobernanza por parte de pueblos indígenas y comunidades locales: la autoridad y responsabilidad de gestión se ubica en los pueblos indígenas o comunidades locales, existiendo instituciones y regulaciones destinadas a alcanzar los objetivos del área natural protegida.

De forma independiente al sistema de gobernanza en curso, es necesario que el mismo cumpla con los principios de buena gobernanza reconocidos a nivel internacional, por ejemplo:

- **Dirección:** fomentar una visión del ANP a largo plazo, consistente con los objetivos del área.
- **Legitimidad y voz:** posibilitar el diálogo y la generación de acuerdos sobre las estrategias del área.
- **Subsidiariedad:** atribuir responsabilidad de gestión a las instituciones más cercanas al recurso específico.
- **Equidad:** compartir los costos y beneficios de la creación y gestión de las ANP.
- **No ocasionar daño:** asegurar que la creación de ANP no acentúe situaciones de pobreza o vulnerabilidad.
- **Transparencia:** asegurar la disponibilidad de toda la información relevante.
- **Rendición de cuentas:** facilitar información sobre el cumplimiento de las responsabilidades en la gestión del ANP.

En síntesis, la posibilidad de lograr los resultados esperados dependerá de cómo está constituida la gobernanza de un ANP y de su calidad. Para esto, durante el proceso de planificación es necesario analizar la gobernanza e identificar el camino a seguir para lograr el mejor sistema de gobernanza que permita generar el impacto deseado, entendiendo esta “gobernanza adecuada” como el producto de la mejor decisión consensuada posible.

## Procesos de gestión

Igualmente, el proceso de planificación está influenciado por los recursos existentes, la forma en la que estos se gestionan, los procedimientos administrativos, entre otros. Con el fin de lograr una gestión efectiva, el proceso de planificación estratégica debe ser propositivo e incluir el análisis y la definición de las necesidades para lograr implementar las estrategias planificadas, monitorearlas, evaluarlas, y la ruta a seguir para cubrir estas necesidades. Por ejemplo, se debe identificar el número de personal y capacidades necesarias para la implementación de las estrategias, su monitoreo y evaluación; el equipamiento, instalaciones e insumos requeridos y las necesidades de mantenimiento; los sistemas y procedimientos necesarios para operar adecuadamente considerando los requisitos de las diferentes estrategias; el costo de las diferentes estrategias y las fuentes de financiamiento; las capacidades y procedimientos para planificar adecuadamente el presupuesto, facilitando que el mismo sea asignado a cubrir las prioridades identificadas en la planificación estratégica. Este análisis puede derivar, por ejemplo, en la elaboración de planes de capacitación o planes de sostenibilidad financiera.

Por último, considerando que el SINANPE adoptó un enfoque de gestión adaptativa como base para lograr la efectividad, el siguiente capítulo proporciona pautas para la articulación de las etapas del ciclo de gestión.



### 3. ¿Cómo facilitar la articulación de las etapas de la gestión?

Con el fin de mejorar la efectividad del SINANPE y de las ANP, las etapas de la gestión (planificación, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación) así como sus diferentes instrumentos y herramientas deben actuar de forma integrada con un fin común. Este fin común o ¿para qué? ha sido resumido en la figura 2 que se utilizó de eje para el desarrollo del presente documento. Así, a continuación se presentan ejemplos de cómo se entiende que puede facilitarse la integración de estas etapas, instrumentos y métodos.

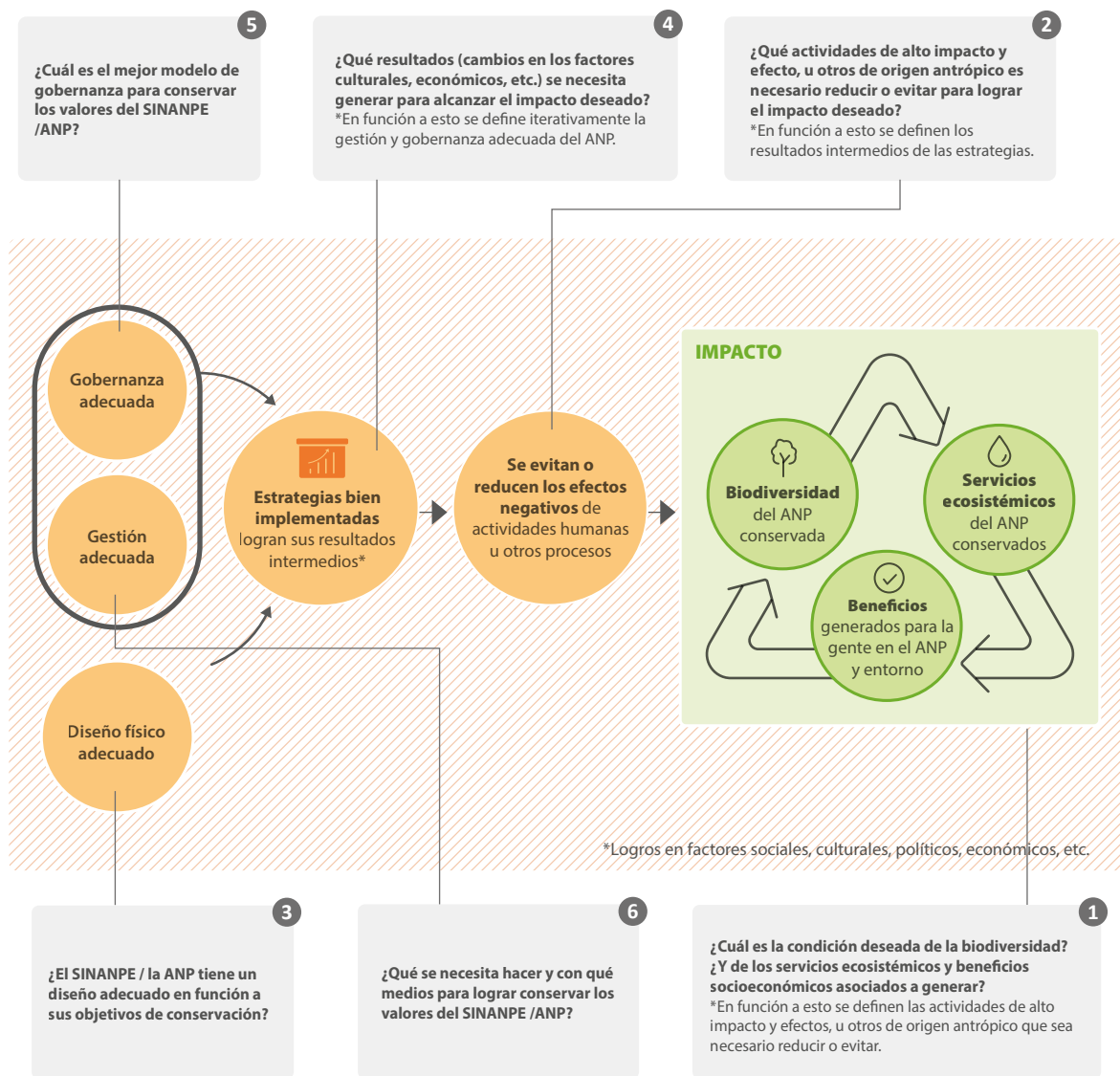
En primer lugar, la figura 2 presenta una serie de resultados claves para alcanzar una gestión efectiva. Un primer elemento a tomar en cuenta es que la suma de las partes no es suficiente. Es decir, la conservación de los valores de las ANP y sus beneficios asociados es sin duda el impacto esperado de las áreas, pero si se desconoce y no se monitorea el o los factores que causan esta situación (denominados resultados intermedios en el diagrama) es imposible asegurar la continuidad de estas condiciones, o anticiparse a cualquier cambio de contexto que derive en la pérdida de la biodiversidad del área y sus beneficios. Por tanto, más que la suma de las partes, es necesario preguntarse y aproximarse al máximo al entendimiento de las relaciones de causalidad, entendidas como hipótesis de cambio en el marco de realidades complejas, con diferentes factores actuando de forma simultánea y con un alto dinamismo.

#### La planificación y la articulación

La figura 2 puede servir de guía para que los procesos de planificación aborden los diferentes resultados claves para una gestión efectiva, facilitando incluso la integración de disciplinas o unidades administrativas que abordan temáticas diferentes (por ejemplo, aspectos sociales, operativos, financieros).

Así, durante el proceso de planificación se puede utilizar la figura 2 para realizar diferentes preguntas que aseguren que el proceso de planificación y los documentos generados acometan de forma integrada los resultados claves que requieren para una gestión efectiva. Ejemplos de estas preguntas se presentan en la figura 17, las que se presentan numeradas con el fin de respetar la secuencia en la que se sugiere las mismas sean empleadas en este caso: de derecha a izquierda.





**Figura 17.** Ejemplos de preguntas que pueden facilitar que la planificación aborde de forma integrada los resultados claves que requieren para una gestión efectiva.

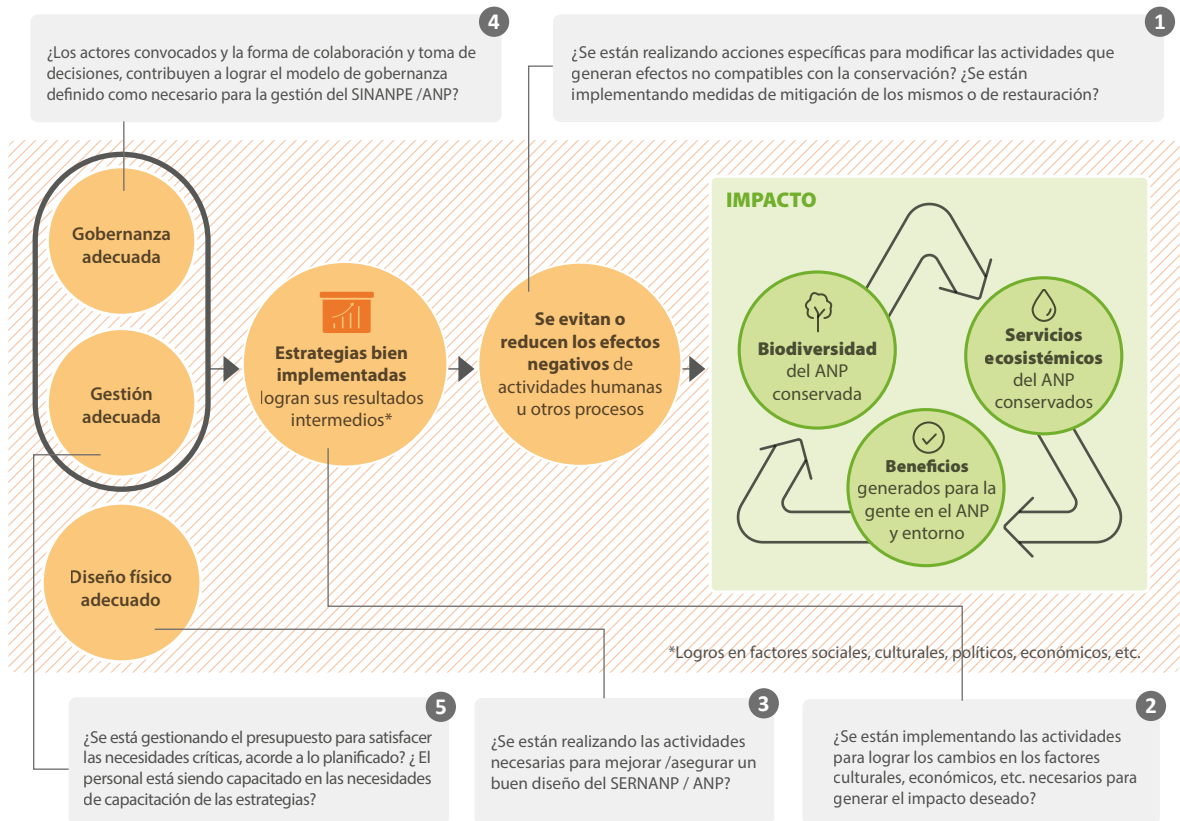
Esta etapa requiere, por ejemplo:

- Utilizar la información existente sobre la biodiversidad que el SINANPE o el ANP tienen por fin conservar.
- Identificar las actividades de alto impacto, los efectos asociados, y otros de origen antrópico que afectan a las ANP (información disponible, por ejemplo en la herramienta de efectos por actividades que utiliza las jefaturas de las ANP).
- Identificar aspectos de diseño físico del SINANPE o del área y otros aspectos territoriales (ver figura 2) que pueden limitar o contribuir al éxito de conservación. Estos aspectos se encuentran plasmados en los documentos de creación del área y otros instrumentos de planificación territorial (por ejemplo, la zonificación económica ecológica) y deben ser tomados en cuenta al momento de la planificación, derivando por ejemplo en estrategias para asegurar la viabilidad de la conservación del ANP.
- Identificar los cambios a generar para lograr modificar las actividades de alto impacto, reducir o evitar sus efectos (si bien esto dependerá de cada situación en particular, un instrumento que puede proveer información es el mapa de potencialidades económicas y derechos otorgados).
- Identificar los actores claves que deberían formar parte de alguna u otra forma de la gobernanza del SINANPE y del ANP, en función a los cambios que se esperan generar (por ejemplo, en el caso de las ANP el mapa de actores provee información sobre el nivel de colaboración de los actores que se identificaron como claves para lograr los resultados esperados, siendo un insumo para el establecimiento de metas para incrementar su involucramiento; el radar de la participación puede asimismo generar información sobre la situación del Comité de Gestión).
- Identificar las actividades, los requerimientos a nivel del personal, capacidades, financiamiento, etc., en función a los resultados que se esperan lograr, así como la forma en que estos requerimientos serán cubiertos.

Este es un ejemplo que espera transmitir cómo el proceso de planificación permite realizar una planificación estratégica de la conservación, analizando y planificando de forma integrada aspectos territoriales y aquellos relativos a la gobernanza y gestión con el fin de viabilizar la implementación del plan. Para esto existen diferentes instrumentos y herramientas disponibles en la gestión del SINANPE, los que en parte fueron incluidos en el ejemplo.

## La implementación y la articulación

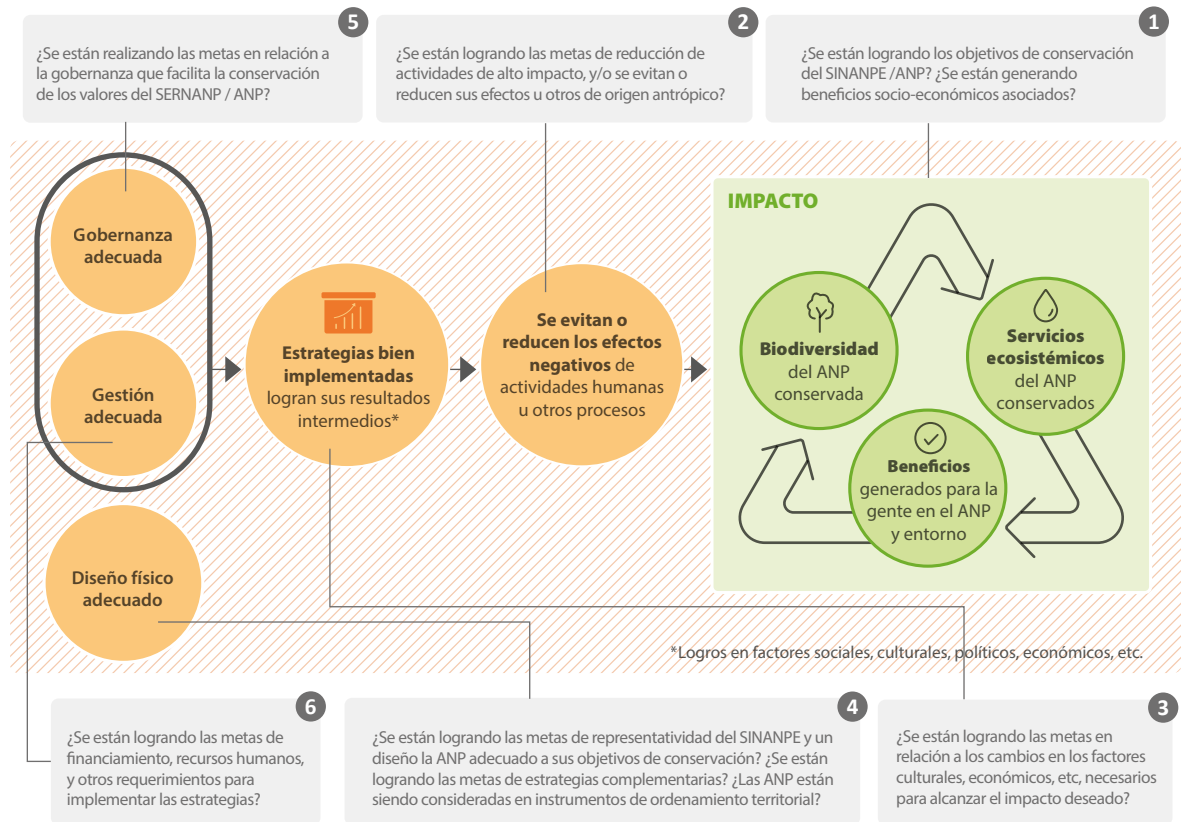
En este caso, la figura 2 se puede utilizar para acompañar la etapa de implementación con preguntas que ayuden a mantener una actitud reflexiva enfocada a identificar si se están haciendo las actividades estratégicas. Es decir, si se están implementando las intervenciones que fueron identificadas durante la planificación estratégica, o durante ajustes posteriores con el fin de lograr los resultados esperados. Esto dependerá de la planificación estratégica del SINANPE o del ANP, pero los resultados expuestos en la figura 2 se espera faciliten la reflexión a lo largo de la implementación y estructuración de los planes operativos, cuestionando el ¿para qué? de las acciones realizadas. Se presentan ejemplos de estas preguntas en la figura 18.



**Figura 18.** Ejemplos de preguntas que pueden facilitar una implementación enfocada a generar los resultados claves que se requieren para una gestión efectiva.

## El monitoreo y evaluación, y la articulación

En este caso, la figura 2 puede utilizarse para plantear preguntas en cuanto a la pertinencia del monitoreo y evaluación realizados, de tal forma que los mismos constituyan un monitoreo y evaluación de la efectividad y generen recomendaciones sobre ajustes a la planificación. En la figura 19 se colocan ejemplos de preguntas.



**Figura 19.** Ejemplos de preguntas que pueden facilitar un monitoreo y evaluación enfocado a la medición de los resultados claves para una gestión efectiva.

Para esto, es importante que cada plan estratégico, ya sea a nivel de SINANPE o ANP tenga un sistema de monitoreo que responda a sus objetivos y metas permitiendo generar recomendaciones para adaptar la planificación.

**En el ejemplo utilizado.** a lo largo del documento se presentan los resultados que se esperarían a partir de la implementación de una estrategia a nivel de ANP de “ordenamiento de especies forestales no maderables a través del otorgamiento de derechos”, complementada con dos estrategias a nivel de sistema, “articulación sectorial y territorial entre SINANPE y SINAFOR para el control de aprovechamientos ilícitos de especies forestales” y “articulación comercial a nivel de SERNANP con el sector privado para facilitar el acceso a nichos de mercado especializado”, lo que implicaría identificar continuamente el grado de avance hacia los siguientes resultados:

- **Impacto:** se conserva el ecosistema en el que está presente la especie forestal no maderable (por ejemplo, se conservan los bosques de terraza alta y baja con castaña), se mantiene el servicio ecosistémico de provisión de la materia prima, y se generan ingresos económicos a partir de productos elaborados con materia prima proveniente de especies forestales no maderables.
- **Reducción de efectos negativos de actividades humanas:** se logra reducir el aprovechamiento no sostenible que pone en riesgo la viabilidad de la especie forestal no maderable y la conservación del ecosistema, y/o se consiguen avances en procesos de restauración.
- **Resultados intermedios de estrategias bien implementadas:**
  - A nivel nacional, existe mayor control del comercio ilegal, y una disminución en la comercialización de los productos provenientes de extracción ilegal. Asimismo, incrementa la demanda de los productos forestales no maderables provenientes de aprovechamientos sostenibles en ANP, y aumenta el acceso de los productos de las ANP al mercado especializado.
  - A nivel del ANP se logra que las comunidades perciban los beneficios del aprovechamiento forestal no maderable, que la comunidad esté más organizada para el control del aprovechamiento de recursos, y que exista un mayor control del aprovechamiento de recursos.
- **Gobernanza adecuada:**
  - A nivel nacional, se cuenta con una plataforma de coordinación entre SERNANP, SERFOR, y otros actores claves para el aprovechamiento de especies forestales no maderables; existen lineamientos claros sobre este aprovechamiento, acordados en el marco de la plataforma de coordinación; existen mecanismos interescala de coordinación (nacional, regional, local); se cuenta con una mayor capacidad de respuesta para el control del aprovechamiento de especies forestales no maderables, y para el apoyo al aprovechamiento sostenible de especies forestales no maderables.

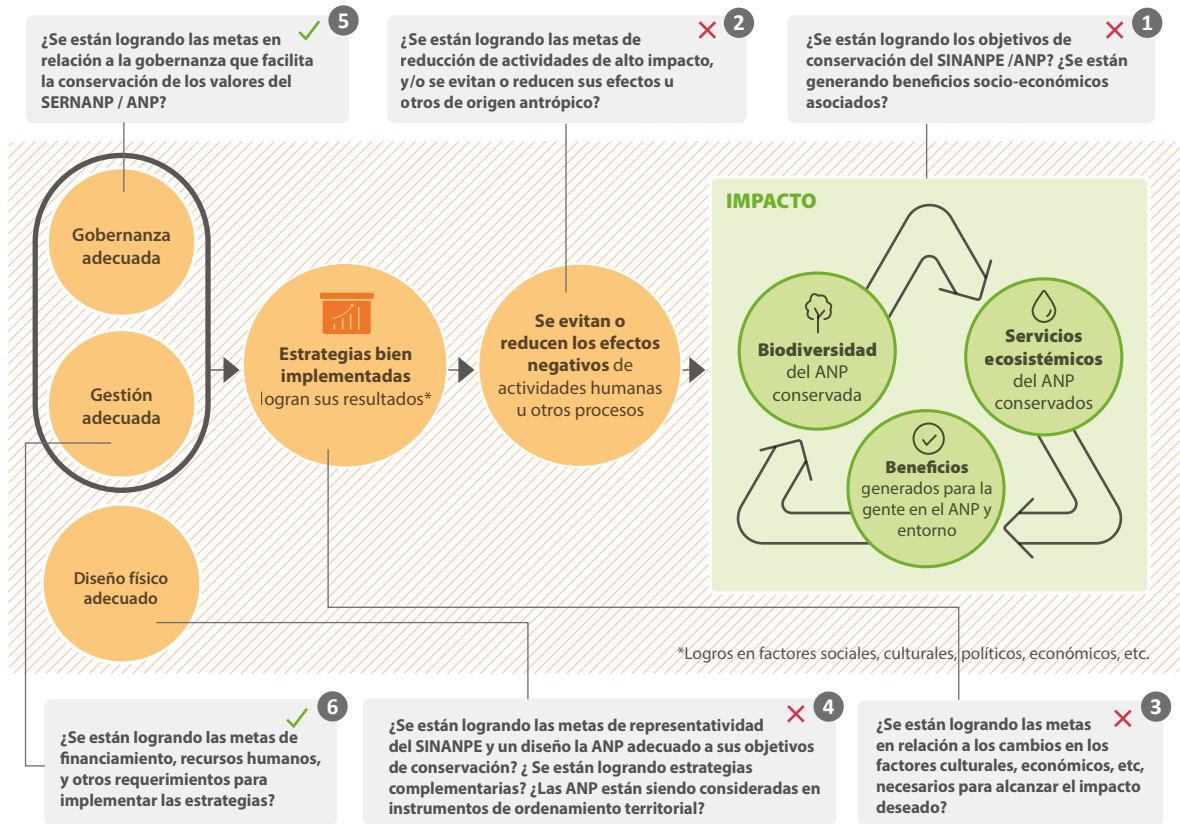
- A nivel de ANP, existe una visión común entre los actores claves para el ordenamiento del aprovechamiento de especies forestales no maderables, una comunicación transparente entre esos actores, una mayor participación de los actores claves, una institucionalización de espacios de coordinación intersectorial y multiactoral, una mayor capacidad de respuesta para la aplicación de la normativa, y comunidades locales empoderadas para la implementación de acuerdos.
- **Gestión adecuada:**
  - A nivel de SINANPE, se cuenta con capacidades técnicas para proporcionar asistencia en el aprovechamiento de recursos forestales no maderables desde el nivel central, instalaciones y equipamiento necesario, recursos financieros para la implementación de la estrategia, y procesos y sistemas de gestión a nivel del SINANPE que faciliten la implementación de la misma.
  - A nivel de ANP, se cuenta con personal con formación en aprovechamiento sostenible, con los recursos financieros necesarios para las actividades y con los sistemas de gestión que permita una implementación en tiempo y forma.
- **Diseño físico adecuado**
  - El diseño físico del ANP (tamaño, límites), así como el ordenamiento del entorno, facilita la conservación del bosque con presencia de la especie forestal no maderable de interés.

Ejemplos sobre el tipo de indicadores y herramientas existentes se encuentran en el capítulo 4.

## La retroalimentación y la articulación

Una vez monitoreados y evaluados los resultados e impactos alcanzados, el paso crítico es el uso de la información disponible. Actualmente se está elaborando un sistema de información del SINANPE y de las ANP que facilitará el acceso a la información durante sus ejercicios de planificación. Adicionalmente, un elemento central para el SINANPE es desarrollar una gestión del conocimiento que permita la transferencia de conocimiento, habilidades, buenas prácticas y lecciones aprendidas entre los actores claves, entendiéndola como un componente indispensable para viabilizar la retroalimentación y la adaptación de las estrategias en función al aprendizaje generado. Esto permitiría, a la vez, que las jefaturas de ANP aprendan de la experiencia propia y de la experiencia acumulada en el sistema, evitando la repetición de estrategias o acciones poco efectivas y, promoviendo innovaciones para lograr el impacto deseado. La figura 20 se construyó en función al ejemplo del monitoreo y evaluación enfocado a los resultados, y representa de forma muy general el tipo de análisis que se puede realizar con el fin de evaluar la teoría de cambio o hipótesis detrás de cada intervención, e identificar qué funcionó, qué no funcionó, por qué y los aspectos a ajustar.

**Análisis y retroalimentación:** por ejemplo, se contó con los recursos humanos, financieros, gobernanza esperada. La estrategia se implementó de forma correcta. No se lograron los resultados esperados ¿Qué pasó? ¿La estrategia era incorrecta?



**Figura 20.** Ejemplos de preguntas que pueden facilitar la retroalimentación que contribuya a una gestión adaptativa para la efectividad del SINANPE y las ANP.

Así, la gestión del conocimiento cumple un papel clave para la gestión efectiva, permitiendo aprender y mejorar el diseño de estrategias a partir de la experiencia, de la nueva información disponible y del monitoreo y evaluación, cerrando el ciclo de la gestión adaptativa. Estos son únicamente ejemplos de preguntas que podrían facilitar la integración de disciplinas, perspectivas, etapas de gestión, instrumentos y herramientas en base a grandes resultados claves para la gestión efectiva que necesitan estar íntimamente vinculados. Dado el papel clave del monitoreo para lograr esta adaptación, a continuación se pasa a describir la figura 2 desde la perspectiva del monitoreo y evaluación, mencionando asimismo algunos ejemplos de indicadores, métodos y su posible articulación.

## 4. Monitoreo y evaluación para una gestión efectiva: ejemplos de indicadores, métodos y articulación

El monitoreo es la colección repetitiva en el tiempo de información sobre indicadores que contribuyen a entender las tendencias y el estado de las áreas naturales protegidas y la efectividad de sus procesos de manejo (Hockings *et al.*, 2006). La evaluación, por su parte, constituye una valoración en relación con sus propios objetivos y metas previamente establecidos (CMP, 2013). Dado que el enfoque de manejo adaptativo del SINANPE requiere que se hagan explícitos los resultados que se esperan lograr, entendiéndolos como hipótesis en un contexto cambiante y de escasa información, el monitoreo y la evaluación integrados al ciclo de gestión permiten probar estas hipótesis y generar nueva información para aprender, adaptar y contribuir a una gestión efectiva.

En este marco, con el fin de generar recomendaciones para adaptar los procesos y lograr los resultados y el impacto esperado, el SINANPE prioriza el monitoreo y evaluación de efectividad (recuadro anaranjado, verificar color del diagrama de gestión efectiva), la que se enfoca a medir resultados intermedios y finales (impacto).

Por otra parte, el monitoreo y evaluación de los procesos generan información sobre las capacidades para la implementación de las estrategias y sobre su implementación en sí. Esta información es relevante y su seguimiento está asociada a diferentes procesos existentes, sin embargo, el énfasis se coloca en el monitoreo de resultados e impactos, ya que esto permite identificar si se están produciendo los cambios esperados.

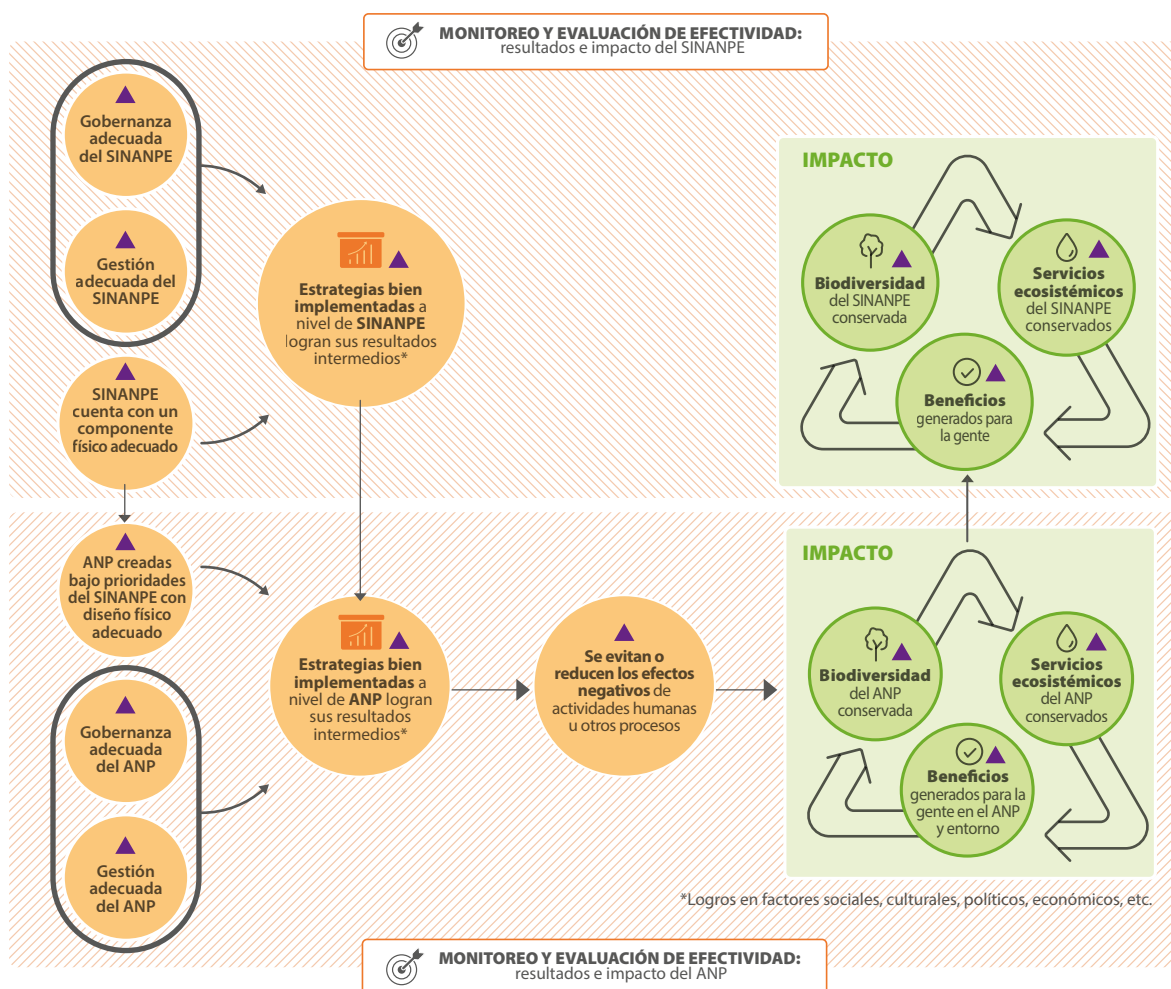
Así, cada planificación estratégica requiere un componente o sistema de monitoreo con indicadores asociados a sus objetivos, metas y otros resultados a monitorear, de forma tal que permita evaluar las hipótesis establecidas en la planificación. Se espera gradualmente monitorear y evaluar los grandes resultados e impactos que se entiende son claves para lograr la gestión efectiva a nivel de sistema y de área natural protegida (figura 21), incluyendo por tanto:

**Monitoreo:** colección repetitiva en el tiempo de información sobre indicadores que contribuyen a entender las tendencias y el estado de las áreas protegidas y la efectividad de sus procesos de manejo (Hockings *et al.*, 2006).

**Evaluación:** valoración en relación con sus propios objetivos y metas previamente establecidos (CMP, 2013). En este caso, valoración del SINANPE o de un ANP en relación con sus propios objetivos y metas previamente establecidos.



- los impactos generados, es decir, los cambios en la condición deseada de la biodiversidad, sus servicios ecosistémicos y los beneficios socio-económicos generados a la sociedad, a partir de la implementación de las estrategias.
- el progreso en la generación de resultados, abordando los cambios en las actividades humanas que generan efectos negativos, los resultados intermedios de las estrategias, el logro de una gobernanza y gestión adecuadas, y cambios en el diseño del sistema y de las ANP.



**Figura 21.** Monitoreo y evaluación de efectividad a nivel del SINANPE y ANP. Los triángulos representan indicadores, señalando la necesidad de monitorear gradualmente todos los resultados e impactos.

A continuación se presentan una serie de consideraciones generales sobre los indicadores para medir la gestión efectiva a nivel de sistema y ANP.

## **Consideraciones generales sobre los indicadores a nivel de sistema y a nivel de área natural protegida**

El SINANPE se encuentra definiendo su sistema de monitoreo y espera mantener un número de indicadores factible de ser medido y analizado, con métodos viables y costo-efectivos. Estos indicadores, estratégicamente seleccionados, gradualmente irán cubriendo los resultados claves para una gestión efectiva. Para este desarrollo, es importante señalar que en el SINANPE el énfasis no se pone en establecer indicadores exactos, sino que se entiende que son suficientes medidas aproximadas con métodos replicables y confiables para tomar decisiones. Así, se priorizan indicadores que generen datos simples y útiles para tomar decisiones de manejo, determinando: si la situación de un elemento de interés está por debajo de lo aceptable y requiere acciones inmediatas, si se encuentra dentro de rangos aceptables o en una situación óptima. Por ejemplo, en relación a una especie, no es indispensable conocer el número de individuos, pero sí es necesario saber si la población está estable, en aumento o disminución y, saber si la misma está en niveles críticos requiriendo ajustar inmediatamente las intervenciones. Asimismo, se espera que estos indicadores sean relevantes, es decir, no se espera conocer a detalle el elemento analizado, sino obtener información que esté orientada a tomar una decisión y para esto es clave el vínculo del monitoreo con la planificación de la gestión.

Así, como se mencionó anteriormente, el monitoreo debe basarse en la planificación estratégica, estableciendo para esto sus correspondientes indicadores. Como criterio general y para facilitar esta construcción, es importante considerar que a nivel de sistema se pueden definir dos tipos de indicadores: (1) indicadores a medir a nivel de sistema e (2) indicadores medidos a nivel de ANP con métodos estandarizados que proveen información relevante para el sistema. Por su parte, a nivel de área natural protegida, dado que normalmente se requiere un nivel de precisión diferente a la necesaria para evaluar el sistema, existen indicadores específicos asociados a sus planes maestros. Los métodos para medir estos indicadores, sin embargo, pueden también ser utilizados para informar un indicador diferente con una métrica adecuada para el nivel de sistema. En cualquier caso, los indicadores que se exigen a las ANP de forma estandarizada no sustituyen los indicadores que las mismas necesitan medir para monitorear sus resultados claves e impacto esperado.

## Monitoreo de los resultados claves para una gestión efectiva

A continuación se describe de forma general el monitoreo de los resultados claves para lograr una gestión efectiva; se presentan asimismo ejemplos de los indicadores existentes y herramientas.

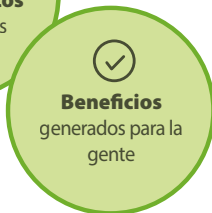
### Monitoreo y evaluación de impacto



Con el fin de contribuir al logro de los objetivos de conservación de las áreas naturales protegidas, el SINANPE busca que el monitoreo de biodiversidad (especies, ecosistemas, procesos) constituya una herramienta de gestión. Este monitoreo debe enfocarse a generar información sobre la salud de la biodiversidad que el SINANPE tiene por objetivo conservar a través de la implementación de diferentes estrategias; actualmente se incluye por ejemplo el monitoreo de cobertura de bosque en áreas de Amazonía, o indicadores de presencia de especies amenazadas u otras especies vinculadas a actividades económicas sujetas de otorgamiento de derechos.



Con este mismo enfoque, a nivel de ANP, el monitoreo de biodiversidad aborda, como mínimo, los elementos incluidos en los modelos conceptuales de los planes maestros. En el ejemplo del aprovechamiento no sostenible de especies no maderables usado a lo largo del documento, el monitoreo abordaría indicadores de salud del ecosistema con presencia de dichas especies.



En cuanto al monitoreo y evaluación de la conservación de servicios ecosistémicos y la generación de beneficios para la gente, actualmente no existe mayor desarrollo. Se lleva, por ejemplo, un registro de los ingresos generados por la venta de los recursos de aprovechamiento contemplados en el marco de diferentes estrategias del SERNANP (por ejemplo, acuerdos de actividad menor, contratos de aprovechamiento u otras modalidades de aprovechamiento), y en el caso de algunas áreas se monitorea el caudal de agua.

## Monitoreo y evaluación de resultados

Se evitan o reducen los efectos negativos de actividades humanas u otros procesos

Con el fin específico de contribuir a medir la efectividad de las acciones de conservación de los ecosistemas en el ámbito de las ANP, el SINANPE monitorea la reducción y prevención de nuevos efectos generados en los ecosistemas por las actividades humanas<sup>2</sup>. Por ejemplo, a nivel de ANP se mide el número de cuadrículas afectadas. Así, las ANP reportan esta información que es luego utilizada para reportar los efectos a nivel de sistema. Al respecto, como se mencionó previamente, cabe señalar que el sistema y ANP pueden requerir una métrica diferente. Por lo tanto, mientras al sistema pueda serle de utilidad por ejemplo un indicador expresado como la probabilidad de ocurrencia de efectos por ANP y el total en el sistema, o el número de cuadrículas afectadas, a nivel de ANP el indicador puede ser diferente, permitiéndoles por ejemplo decir cuál es el porcentaje de una zona especialmente relevante para los valores de conservación del ANP que se encuentra afectada (en preferencia por fuera de determinado umbral que señala la existencia de un problema). Este tipo de indicadores se deberían desprender del plan maestro de cada ANP y permitirían, asimismo, hacer un reporte más robusto del indicador requerido a nivel de sistema. En el ejemplo del aprovechamiento de especies forestales no maderables, este indicador podría expresar el número de individuos extraídos en un periodo de tiempo dado por encima de determinado valor. Para apoyar el registro y sistematización de la información sobre estos indicadores relativos a las actividades de alto impacto, sus efectos y otros de origen antrópico, el SINANPE cuenta a la vez con el apoyo de herramientas para el manejo de información como SMART (*Spatial Monitoring and Reporting Tool*). SMART facilita la sistematización de datos georreferenciados en los patrullajes, los que pueden responder a los indicadores de las actividades humanas que generan efectos incluidas en los planes maestros. SMART contribuye a que la información esté disponible a tiempo para la medición de indicadores y la toma de decisiones. Asimismo, es una fuente de información para alimentar indicadores como los solicitados por la metodología de Efectos por Actividades.

Estrategias bien implementadas a nivel de SINANPE logran sus resultados\*

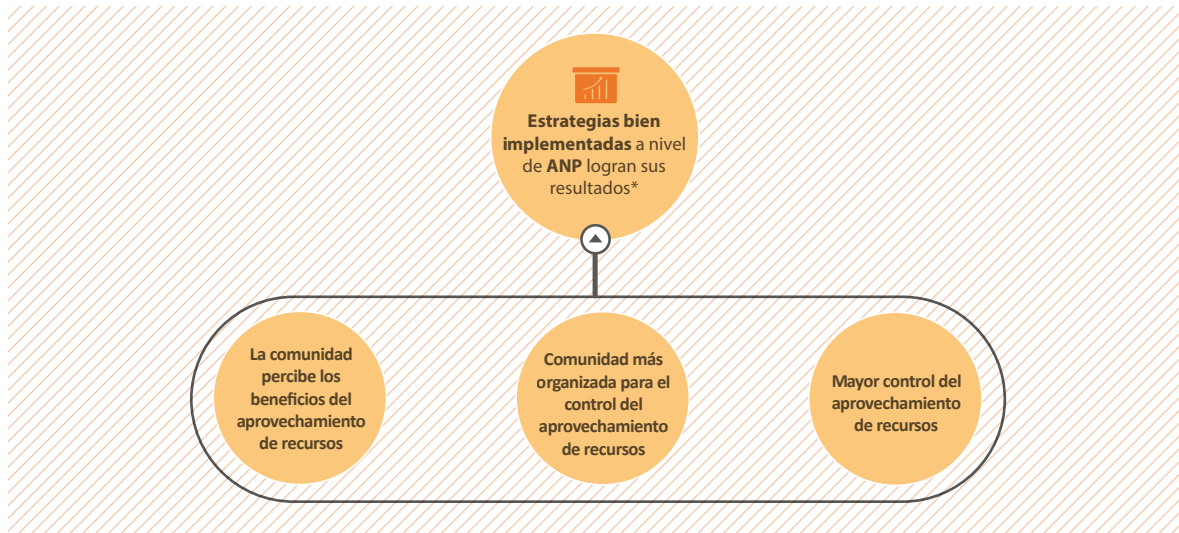
Existen diferentes resultados que las estrategias deberían generar para lograr que los efectos se reduzcan o evitar la aparición de nuevos efectos. A nivel de sistema la planificación estratégica establece aquellos resultados que se requieren alcanzar y ser monitoreados. Por ejemplo, en el caso del aprovechamiento no sostenible de

2 Metodología denominada "Evaluación de Efectos por Actividades Antrópicas de ANP", aprobada por Resolución Presidencial N° 238-2013-SERNANP.

especies forestales no maderables, como se mencionó anteriormente, esto puede incluir un incremento en las capacidades institucionales en la prevención, control, seguimiento y monitoreo del tráfico ilegal de especies silvestres; en ese caso, el monitoreo a este nivel contaría con indicadores que den cuenta del incremento. Adicionalmente se puede utilizar para el reporte a nivel de sistema de información proveniente de indicadores estandarizados para las áreas que se mide a nivel de ANP. Por ejemplo, actualmente a nivel de SINANPE existe la meta de consolidar un crecimiento sostenible del turismo en el SINANPE (Plan estratégico institucional, beneficios, resultado uno), requiriendo el reporte de número de visitantes por parte de las ANP. Los indicadores asociados a esta meta procuran identificar el cambio deseado en un resultado intermedio, el que luego se debería analizar de forma conjunta con los efectos de las actividades en el territorio y los indicadores de impacto para evaluar si la gestión fue efectiva.



En el caso de las ANP estos indicadores surgirán de sus diferentes planes maestros. Existen indicadores estandarizados (por ejemplo, número de visitantes, número de beneficiarios asociados a las intervenciones, beneficios generados por las mismas) que se miden a nivel de ANP y luego permiten reportar metas establecidas e nivel de sistema. Sin embargo, como se mencionó previamente, seguramente existen indicadores de suma importancia a nivel de ANP que no necesariamente tienen relevancia a la escala del sistema. En muchos casos, estos podrían colectarse con el mismo método / esfuerzo que para un indicador estandarizado del sistema, pero ajustando la métrica a las necesidades de gestión del área. Es decir, si bien se espera que las ANP reporten los indicadores estandarizados, no se espera que las ANP midan únicamente estos indicadores, y el ANP deberá seleccionar cuidadosamente sus indicadores específicos que cubran las necesidades de información más relevantes para la gestión de la misma. Los indicadores se deben desprender de los objetivos y metas de los planes maestros. Por ejemplo, en los planes maestros se establecerá la hipótesis según la cual una estrategia llevaría a disminuir al aprovechamiento no sostenible de un recurso no maderable con el fin de lograr la conservación de un ecosistema con presencia de determinada especie forestal no maderable. En la figura 22 se presenta una simplificación de los resultados que se podrían derivar de la estrategia “ordenamiento de la actividad a través del otorgamiento de derechos” utilizada por el SINANPE. Así, el monitoreo mediría el avance en el logro de las metas establecidas en función a esos resultados claves que se esperan generar. No se espera que se realice una medición de todos los resultados deseados, pero sí de aquellos resultados que se identifica que requieren ser monitoreados, ya que de no alcanzarlos probablemente los demás resultados no ocurran.



**Figura 22.** Ejemplo de las hipótesis que se expresan en los planes maestros u otros documentos de planificación, con el fin de identificar los diferentes resultados intermedios de una estrategia que podrían requerir metas e indicadores asociados.

Entre otros resultados, a este nivel se pueden encontrar por ejemplo avances en cuanto a la restauración de áreas degradadas, siendo en este caso uno de los indicadores que reportan las ANP. Existen asimismo indicadores asociados a las estrategias de vigilancia y control y a la meta a nivel de sistema de reducción de las infracciones y delitos ambientales; el indicador presente en la estrategia “fortalecimiento de los mecanismos de control y sanción en el ámbito de las ANP” para estos fines es por ejemplo la superficie efectivamente controlada. En este marco, el SERNANP se encuentra desarrollando una metodología que facilite el monitoreo de este indicador, donde su medición se pueda apoyar en SMART para el registro de información y evidenciar el incremento de la presencia de guardaparques en determinado sector vulnerable del ANP.

**Gobernanza  
adecuada del  
SINANPE**

A nivel de SINANPE es clave contar con un sistema de monitoreo y evaluación de la gobernanza que permita identificar la configuración alcanzada por la misma y su repercusión en cumplimiento de los compromisos y reglas establecidas. Esto es central a la hora de generar las condiciones para lograr los resultados intermedios de las diferentes estrategias. Hasta el momento se ha avanzado particularmente en lo referido al monitoreo de la participación ciudadana; por ejemplo se monitorean los mecanismos de participación a través de la metodología Radar de la Gestión Participativa, generando información a nivel de todo el SINANPE. Sin embargo, se reconoce que el monitoreo y evaluación de la gobernanza aún requieren mayor desarrollo, dada la relevancia mencionada previamente en el presente documento.

**Gobernanza  
adecuada del  
ANP**

Al igual que a nivel de sistema, a nivel de ANP es relevante monitorear y evaluar la configuración de la gobernanza del área natural protegida y su contribución en el cumplimiento de compromisos y las regulaciones asociadas a los planes maestros del ANP. A nivel de ANP actualmente se analiza periódicamente el número de actores distantes / discrepantes, el número de actores neutros y el número de actores colaboradores, a través de la elaboración de un Mapa de Actores. Asimismo, mediante la aplicación de la metodología Radar de la Gestión Participativa se evalúan algunas variables claves de la gobernanza tales como la rendición de cuentas por parte de la Jefatura y el Comité de Gestión; la comunicación y flujo de información principalmente entre el Comité de Gestión, la Jefatura y las poblaciones locales; la relación con el entorno del ANP (por ejemplo, otras instancias de gestión ambiental); la conformación del Comité de Gestión y su representación en el Comité de Coordinación del SINANPE y; el cumplimiento de sus compromisos. Estos instrumentos y sus variables proveen información que en un proceso de elaboración de plan maestro pueden ser utilizados con el fin de establecer metas e indicadores que en materia de gobernanza permita, por ejemplo, enfocar las acciones y el monitoreo en la participación y posición de los actores necesarios para la implementación de las estrategias previstas en los planes maestros.

**Gestión adecuada del SINANPE**

Como se definió anteriormente, este punto implica contar con el personal, infraestructura, equipamiento, recursos financieros, procedimientos y sistemas de gestión de fondos, etc. que permita la implementación de las estrategias y la generación de los resultados esperados. A nivel de SERNANP existen diferentes metas asociadas a estos sistemas de gestión, con indicadores que abordan por ejemplo el monitoreo de la inversión en fortalecimiento de capacidades del SERNANP. Los indicadores asociados a metas de una gestión adecuada se deberían precisar asimismo en función de las estrategias definidas en el plan director.

**Gestión adecuada del ANP**

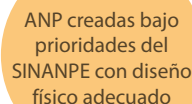
Al igual que en el caso de la gestión del sistema, a nivel del ANP se pueden definir indicadores que den cuenta del logro de una gestión que permita implementar las estrategias del plan maestro y por tanto, lograr los resultados esperados. Al momento existen algunas ANP que en el marco de proyectos de cooperación evalúan variables asociadas principalmente a los insumos, procesos y sistemas de gestión a través de la aplicación por ejemplo del formulario de Seguimiento de la Efectividad de Manejo (METT por sus siglas en inglés). Asimismo, el SINANPE definió diferentes condiciones que se espera las ANP cumplan, agrupándolas bajo tres niveles (además de un nivel transitorio enfocado al proceso de creación de un ANP): básico, estructural y óptimo. Estos niveles son recogidos por el METT y constituyen un gradiente de la gestión que permite identificar la brecha de las ANP en relación a estos niveles deseados. Estos elementos constituyen insumos que, en el marco de un proceso de elaboración de plan maestro, se pueden tomar para identificar las metas e indicadores para monitorear aquellas variables específicas que deberían mejorar para conseguir la implementación de las estrategias, y el logro de los resultados previstos en el plan maestro.

**SINANPE cuenta con un componente físico adecuado**

Como se mencionó anteriormente, a nivel del plan director se establecen las características que el SINANPE debe cumplir con el fin de asegurar que el marco legal y las acciones de conservación se den sobre un territorio adecuadamente diseñado para lograr el impacto deseado de las áreas naturales protegidas. Estas características (por ejemplo representatividad, complementariedad y conectividad) deben ser monitoreadas a nivel de sistema con el fin de utilizar esta información para realizar los ajustes necesarios del componente físico, identificar nuevas áreas a crear o definir estrategias de conservación complementarias. Por ejemplo, actualmente se monitorea el porcentaje de áreas marinas que pertenecen a algún ANP y el porcentaje de las ecorregiones del país representadas



en el SINANPE. Esto es evaluado en relación a la meta de conservar al menos el 10% de las ecorregiones del país, generando información sobre las ecorregiones sub-representadas. Posteriormente, con la información proveniente del monitoreo de las actividades humanas, sus efectos y otros de origen antrópico se tendrá un proxy al estado de conservación de estas ecorregiones, el que junto a la información proveniente del monitoreo de la biodiversidad permitirá determinar si en estas superficies se logró el impacto deseado en conservación.



ANP creadas bajo prioridades del SINANPE con diseño físico adecuado

Al igual que sucede con el diseño del sistema, es clave que un ANP cuente con un diseño físico adecuado, es decir, que exista una relación lógica entre los objetivos de conservación de los valores del ANP, su tamaño y su diseño físico. En síntesis, el tamaño y el diseño del ANP deben permitir conservar las especies, los hábitats, los procesos ecológicos claves. En este sentido se evalúa el grado en el que el diseño del área natural protegida contribuye al lograr la conservación de los elementos que espera conservar y mantiene los procesos ecológicos de una escala mayor. Esta información permite tomar decisiones sobre el diseño en la etapa de categorización de una nueva ANP, evaluar ajustes en áreas ya existentes y principalmente, dado que el diseño resultante constituirá el mejor posible, identificar estrategias complementarias al ANP y estrategias de la gestión del ANP para mitigar problemas de diseño; por ejemplo, en casos de ANP de tamaño reducido o con otras limitaciones de diseño, puede permitir priorizar estrategias de articulación con otros espacios, tales como el fortalecimiento de actividades vecinas que contribuyan a la conservación, la gestión integrada de la conservación, la promoción de mosaicos de conservación. Al momento, las áreas que aplican la herramienta METT analizan esta variable, información que podría incorporarse en los procesos de planificación estratégica definiendo así indicadores específicos de aspectos a mejorar.

Dada la relevancia que la gestión territorial tiene para el SINANPE, se presentan finalmente dos grandes resultados que, si bien exceden al SINANPE, se incluyeron como resultados claves en el capítulo 2; estos son determinantes para viabilizar la conservación de las ANP. Su monitoreo y evaluación es relevante con el fin de retroalimentar los procesos de planificación del sistema y de las ANP, y contribuir asimismo con los procesos nacionales y regionales de desarrollo con ANP y gestión integrada de la conservación.

**Sistemas de conservación regionales** y otras modalidades de conservación bien implementadas

Como se mencionó en el capítulo 2, los Sistemas Regionales de Conservación bien implementados contribuyen a fortalecer el diseño de las ANP. Al momento el SINANPE realiza un seguimiento de las Áreas de Conservación Regional (ACR) creadas. Asimismo, en la evaluación sobre el diseño de las ANP generalmente es motivo de una valoración positiva la presencia de ACR en su entorno o de otras modalidades de conservación, por su contribución a mantener condiciones favorables para la conservación del territorio en el que se encuentra inmersa el área. Esta información debe utilizarse en el marco de procesos de planificación estratégica, con el fin de definir intervenciones conjuntas u otro tipo de estrategias que puedan contribuir a generar los resultados y el impacto esperado en conservación.

**Desarrollo regional y nacional** con ANP y Gestión integrada de la conservación

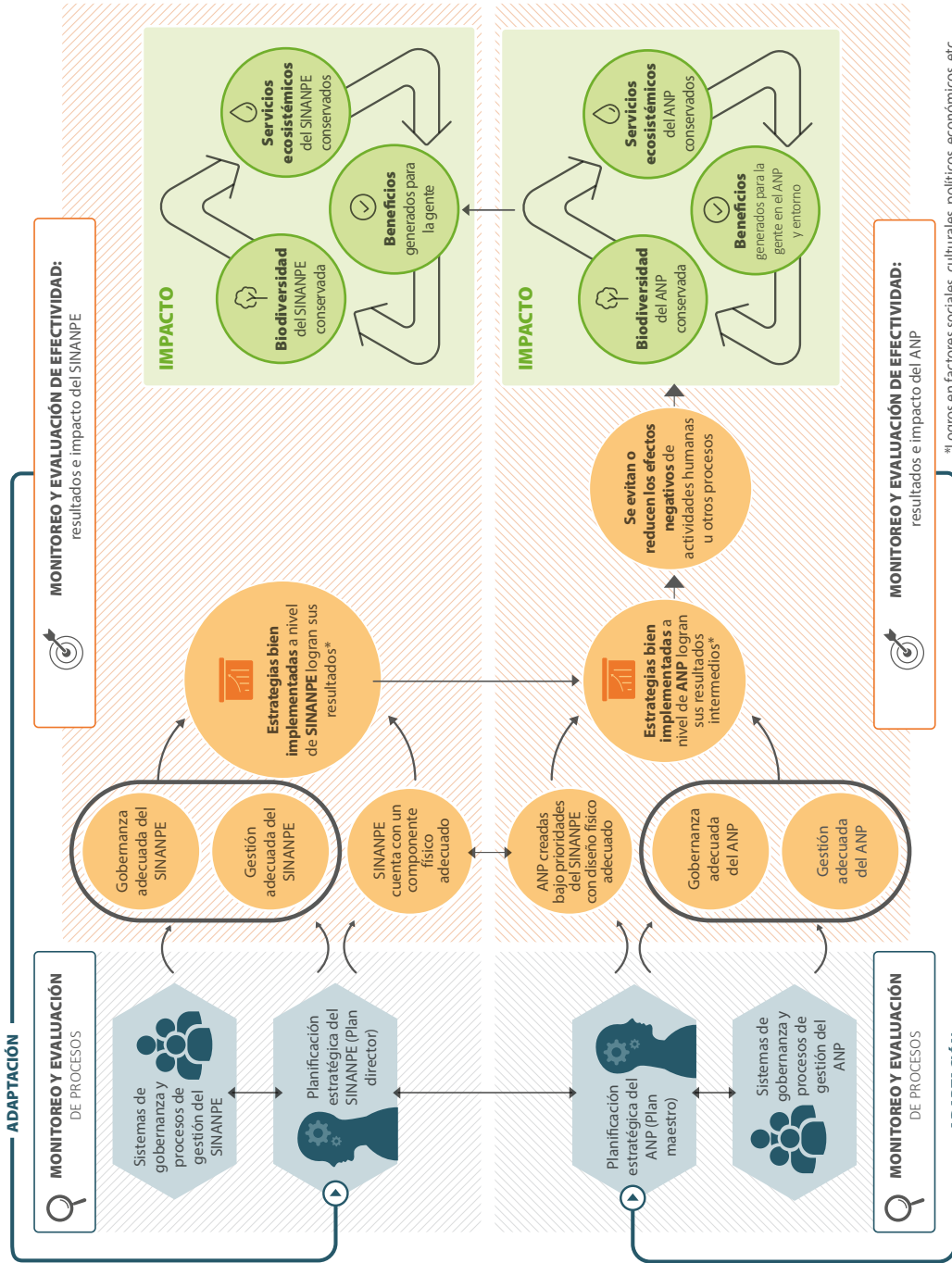
Finalmente, como se mencionó en el capítulo 2, el desarrollo regional y nacional con ANP y la gestión integrada de la conservación son resultados esperados de las políticas nacionales y regionales que son claves para el SINANPE; asimismo, el impacto del SINANPE y de las ANP en conservación de la biodiversidad, de los servicios ecosistémicos y la generación de beneficios socio-económicos asociados contribuyen con estos resultados. Dada su relevancia para la gestión efectiva de las ANP, en algunos casos se evalúa por ejemplo la integración del área natural protegida con el ordenamiento del territorio, identificando tanto la integración a espacios técnicos de participación para el ordenamiento del territorio o el grado de incorporación de las ANP en diferentes documentos de planificación regional o local. Se evalúa asimismo si los instrumentos de ordenación del territorio tienen en cuenta las necesidades del área natural protegida, si en el entorno existen condiciones ambientales favorables para la conservación de hábitats, si existe conectividad de hábitats similares a los del área natural protegida de forma tal que permitan la migración o movimiento de especies, y si existen condiciones favorables para la conservación de biodiversidad a escala ecosistémica y de cuencas. Esta información al momento no se encuentra sistematizada en el SERNANP, pero se releva por ejemplo mediante la evaluación realizada con el formulario METT y la metodología Radar de la Gestión Participativa. El análisis de la articulación de instrumentos es, a su vez, fuertemente promovido por el SERNANP, como se evidencia por ejemplo para el caso de las Reservas Comunes, donde el modelo de gestión promueve particularmente un desarrollo regional con ANP (SERNANP, 2016). Este análisis, en el marco de procesos de planificación, contribuye a la prospectiva para identificar escenarios futuros, proporcionando información para definir resultados, metas e indicadores a monitorear para fortalecer el desarrollo regional con ANP y la gestión integrada de la conservación.



## **5. Recomendaciones finales para cerrar el círculo de la gestión adaptativa que contribuya a la efectividad del SINANPE y de las ANP**

El SERNANP ha dado pasos importantes en la institucionalización del ciclo de gestión adaptativa. Sin embargo, es necesario continuar construyendo mecanismos que garanticen una adecuada y efectiva integración de las etapas de planificación, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación, sus instrumentos y herramientas, con el fin de lograr la adaptación de los procesos a partir de información de monitoreo de efectividad que contemple todos los resultados e impactos claves (figura 23).

Para esto, el presente documento hace explícito un marco de referencia simple pero completo que, busca ayudar a que los diferentes procesos del SINANPE y de las ANP cuenten con un panorama general de los grandes resultados que se esperan lograr para una gestión efectiva. Con este marco de referencia se aspira contribuir a evitar la compartimentación de equipos, funciones y esfuerzos en las iniciativas de conservación de biodiversidad. Esta presentación sintética de los resultados claves y de su integración en un ciclo de gestión adaptativa se espera facilite una imagen amplia e integradora, y apoye procesos de planificación estratégica, implementación, monitoreo y reflexión entre personas de diferentes disciplinas y con distintas funciones. Se confía guíe, asimismo, la generación de nuevos materiales de apoyo que contribuyan a esta integración en el marco de la base conceptual del presente documento (por ejemplo, materiales que profundicen en la articulación de herramientas). En definitiva, se busca ayudar a promover una integración y reflexión de forma continua, con el fin de facilitar la evaluación conjunta de los elementos que están funcionando o no están funcionando a diferentes niveles (territorio, sistema de áreas naturales protegidas, áreas individuales), el aprendizaje colectivo y la adaptación.



\*Logros en factores sociales, culturales, políticos, económicos, etc.

**Figura 23.** Ciclo de gestión adaptativa señalando los resultados e impactos claves a monitorear con el fin de generar información para adaptar los procesos que permiten lograr estos resultados.

# Bibliografía

- Borrini-Feyerabend, G., N. Dudley, T. Jaeger, B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips y T. Sandwith (2014).
- Gobernanza de áreas protegidas: de la comprensión a la acción. No. 20 de la Serie Directrices para buenas prácticas en áreas protegidas, Gland, Suiza: UICN. xvi + 123 pp.
- CEPLAN (2014). Directiva general del proceso de planeamiento estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Perú.
- CMP (2013). Open Standards for the Practice of Conservation, Version 3.0. Conservation Measures Partnership.
- CMP (2007). Estándares abiertos para la práctica de la conservación. Versión 2.0. Conservation Measures Partnership.
- Dudley, N. (Editor). (2008). Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. UICN. Gland, Suiza.
- Fundación Futuro Latinoamericano (2015). Gobernanza para el Manejo de los Recursos Naturales y las Áreas Protegidas. Ecuador, 2015.
- Hockings, M., S. Solton, Leverington, F. N. Dudley & J. Courrau. Evaluating Effectiveness. A framework for assessing management effectiveness of protected areas (2006). IUCN. Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- ISO (2015). The process approach in ISO 9001: 2015.
- Juffe-Bignoli, D., N. Burgess, H. Bingham, E. Belle, M. de Lima, M. Deguignet, B. Bertzky, A. Milam, J. Martinez-Lopez & E. Lewis (2014). Protected Planet Report, United Nations Environment Programme (UNEP)-World Conservation Monitoring Centre (WCMC), Cambridge, UK.
- RedParques (2016). Memorias. Taller regional de intercambio de experiencias de Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas “Efectividad de manejo de áreas protegidas: buscando respuestas a desafíos comunes”. Redparques, organizado con apoyo de WCS Perú, financiado por USAID, Fundación Gordon y Betty Moore, Fundación Margaret A. Cargill y WWF. Lima, Perú, mayo 2016.

- SERNANP (2016). Documento de trabajo 22. Modelo para orientar la co-gestión hacia la conservación y el desarrollo sostenible de una región con reserva comunal. Lima, Perú.
- SERNANP (2014). Documento de Trabajo 8. Los Sistemas Regionales de Conservación: Avances y Lecciones Aprendidas. Promoviendo la Gestión Integrada de la Conservación. Lima, Perú.
- SERNANP (2009). Plan director de las áreas naturales protegidas (estrategia nacional). Lima, Perú.

# Anexo 1. Glosario

**Ciclo de gestión:** proceso de gestión del SINANPE y de las ANP a través de las etapas de planificación, implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación.

**Componente físico de un ANP y/o del SINANPE:** superficie designada como ANP que integra el Sistema Nacional de Áreas Naturales por el Estado.

**Diseño físico adecuado:** coherencia entre tamaño, diseño y objetivos de conservación del ANP. En el caso del SINANPE, su diseño debe cumplir criterios como: representatividad (contiene muestras de los ecosistemas, paisajes naturales y especies que tiene por objeto conservar), complementariedad (cada ANP aporta algo diferente y significativo al conjunto) y conectividad (las áreas que integran el sistema están funcionalmente interconectadas de manera que es posible el desplazamiento de individuos y otros procesos ecológicos).

**Evaluación:** valoración del SINANPE o de un ANP en relación con sus propios objetivos y metas previamente establecidos.

**Efectos negativos de actividades humanas:** degradación en la biodiversidad o procesos naturales causada directamente por actividades humanas y/o procesos modificados por intervención humana. Implican, por lo tanto, la existencia y abordaje conjunto de una actividad humana y/o procesos (pasado, presente o futuro), y sus efectos negativos en la biodiversidad. En los planes maestros, en los modelos conceptuales estas actividades se identifican como factores que generan efectos negativos en la biodiversidad.

**Gestión:** acciones para lograr unos objetivos dados y los medios requeridos para lograrlos (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014).

**Gestión efectiva:** relación entre el cumplimiento de los objetivos de conservación y los medios requeridos para lograrlos (SERNANP, 2009). Una gestión efectiva es aquella que permite conservar los valores que justifican la existencia de las áreas, los servicios ecosistémicos y la generación de beneficios socio-económicos asociados.



**Gestión adaptativa o manejo adaptativo:** integración del diseño, manejo y monitoreo de los esfuerzos de conservación a cualquier escala para proveer un marco para sistemáticamente probar los supuestos, promover el aprendizaje y suplir información oportuna para las decisiones de manejo (CMP, 2007).

**Gestión adecuada:** conjunto de procesos y sistemas de gestión, insumos y actividades que hacen posible el logro de los resultados esperados.

**Gobernanza:** mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales el Estado y la Sociedad Civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias (FFLA, 2015). Está caracterizada por quién decide cuáles son los objetivos, qué hacer para alcanzarlos y con qué medios, quién concentra el poder, la autoridad y la responsabilidad, cómo se toman las decisiones, quién debe (o debería) rendir cuentas y a quién (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2014).

**Gobernanza adecuada:** la mejor gobernanza posible para lograr los objetivos de conservación.

**Monitoreo:** colección repetitiva en el tiempo de información sobre indicadores que contribuyen a entender las tendencias y el estado de las áreas protegidas y la efectividad de sus procesos de manejo (Hockings *et al.*, 2006).

**Planificación estratégica:** análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos (CEPLAN, 2014)

**Proceso:** un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí para obtener determinados resultados, utilizando para esto ciertos insumos (ISO, 2015).

**Resultado:** estado futuro deseado de la biodiversidad o de los factores culturales, sociales, políticos, económicos que influyen en su conservación (modificado de CMP, 2007). Existen diferentes tipos de resultados, se incluyen entre ellos los “impactos” (resultados finales).

**Resultados intermedios:** constituyen cambios en los factores que se desean alcanzar a corto y largo plazo con el fin de alcanzar el impacto deseado. Un resultado intermedio es un punto de referencia o hito específico que se está tratando de alcanzar con el fin de cumplir el objetivo o meta final (en este caso, “intermedio” típicamente se refiere a una dimensión temporal) (CMP, 2007).

**Resultado final o impacto:** condición futura deseada específicamente asociada a los elementos de conservación de biodiversidad, los servicios ecosistémicos y beneficios-socioeconómicos asociados.



GORDON AND BETTY  
**MOORE**  
FOUNDATION

