



Para Elaboración de Planes de Gestión de Áreas Protegidas

Guía





GUÍA

PARA LA ELABORACIÓN DE

PLANES DE GESTIÓN

DE ÁREAS PROTEGIDAS



DIRECCIÓN NACIONAL DE CONSERVACIÓN
DE ÁREAS PROTEGIDAS

ADMINISTRACIÓN DE PARQUES NACIONALES

agosto 2010

Autor: Administración de Parques Nacionales -
Programa de Planificación de la Dirección Nacional de Conservación de Áreas
Protegidas y Delegaciones Regionales.

Coordinación: Marcela Lunazzi y Valeria Rodríguez Groves

Participantes: Direcciones de Áreas Protegidas de las provincias de Salta,
San Juan y Mendoza y Fundación Vida Silvestre Argentina.

Autoridades:

Presidente del Directorio de la APN. Dra. Patricia Gandini

El presente documento fue aprobado por Resolución PD N° 169/2010

Diseño: Cristian Blanco -

Dirección de Interpretación y Extensión Ambiental - APN

Revisión de textos: Tec. Univ. Mariana Méndez

Fotografías Internas

PN Quebrada del Condorito - P. Rosso pág.2

PN Campos del Tuyú - E. Bonafede pág.6

PN Lago Puelo - C. Blanco: pág.9

RN Formosa - Archivo RNF pág.25

PN Mburucuyá - H. Baall pág.57

PN Sierra de las Quijadas - H. López pág.83

PN Calilegua - Archivo PNC pág.133

Esta publicación fue elaborada por la Administración de Parques Nacionales.



Esta publicación se realizó gracias al apoyo de U.S. Fish and Wildlife Service
y Fundación Vida Silvestre Argentina.



Primera edición

Agosto de 2010

© Administración de Parques Nacionales

Avenida Santa Fe 690 (C1059ABN)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

República Argentina

Tel: (011) 4311-0303/6633

www.parquesnacionales.gov.ar

Correo electrónico: editorial@apn.gov.ar

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

Reservados todos los derechos.

Todas las fotografías e imágenes son Copyright de sus respectivos autores.

Prohibida la reproducción total o parcial de la presente obra, sin previa autorización.

Agradecimientos

A todos aquellos que con su aporte participaron de este proceso, nuestro reconocimiento por las ideas generadas durante los encuentros. Un especial agradecimiento a Stanley Arguedas Mora por capacitarnos durante la elaboración de la guía y ayudarnos a construir nuestro producto. Al Servicio de Pesca y Vida Silvestre de Estados Unidos por el financiamiento otorgado.



Índice

CAPÍTULO 1.

PLANIFICACIÓN, PLANES DE GESTIÓN Y CRITERIOS RECTORES PARA SU ELABORACIÓN

Introducción	10
¿Qué significa planificar?	11
¿Qué es la planificación estratégica para un área protegida?	12
¿Cómo es el proceso de planificación estratégica?	12
¿Por qué la planificación estratégica debe ser participativa?	13
¿Qué es un plan de gestión? ¿Cuál es su lógica?	15
¿Qué productos genera la elaboración de un plan de gestión?	17
¿Qué debemos tener en cuenta respecto al contexto político y social cuando elaboramos un plan de gestión?	17
¿Cuál es el enfoque para elaborar un plan de gestión y cuáles son sus implicancias prácticas?	18
¿Cuáles son los criterios rectores del proceso de elaboración de un plan de gestión?	20

CAPÍTULO 2.

CONCEPTOS Y CONTENIDOS DE LOS PLANES DE GESTIÓN

Presentación	26
1. Introducción	27
2. Caracterización	35
3. Diagnóstico	39
4. Zonificación interna y zona de amortiguamiento	43
5. Objetivos del plan, estrategias y programación	48
6. Evaluación y Seguimiento	50
7. Anexos del plan	54

CAPÍTULO 3.
FASES Y PASOS PARA ELABORAR Y/O
ACTUALIZAR PLANES DE GESTIÓN

Introducción	58
Fase I. Preparatoria	60
Fase II. Descriptiva: Inventarios y caracterizaciones de recursos físicos, naturales, culturales, socioeconómicos, recursos humanos e infraestructura del área	66
Fase III. Diagnóstico: Análisis de la categoría de manejo. Valores de conservación. Problemas y amenazas de conservación. Fortalezas y Oportunidades	68
Fase IV. Propositiva: Objetivos de Conservación. Objetivos del plan. Zonificación interna y zona de amortiguamiento. Estrategias y Programación.	71
Fase V. Revisión, aprobación y comunicación	80
Fase VI. Implementación, seguimiento y evaluación	81
ANEXOS	
Anexo 1. Principios del Enfoque por Ecosistemas	84
Anexo 2. Normativa y designaciones nacionales e internacionales	87
Anexo 3. Pautas y estilo de edición	101
Anexo 4. ¿Qué metodologías utilizamos?	103
Anexo 5. Técnicas para el desarrollo de talleres	107
Anexo 6. Corredores biológicos	113
Anexo 7. Planes Operativos Anuales. Marco Programático Común	117
Anexo 8. Metodología de inventario de atractivos turísticos-CICIATUR-OEA	121
GLOSARIO	134
BIBLIOGRAFIA	143

PLANIFICACIÓN, PLANES DE GESTIÓN Y CRITERIOS RECTORES PARA SU ELABORACIÓN



Introducción

La planificación de las áreas protegidas es reconocida como proceso fundamental en el ciclo de gestión de las mismas. Resulta cada vez más evidente que la falta de planificación lleva a visiones parciales de los problemas que las afectan y a un abordaje desarticulado de las necesidades para cumplir los objetivos para los cuales fueron creadas. De esta manera, no se aprovechan adecuadamente los recursos humanos disponibles, tampoco se hace un uso eficiente del presupuesto, ni se establece un esquema de seguimiento de la evolución del patrimonio natural y cultural en el área. En este sentido, tanto en el plano nacional como internacional, se plantea como necesidad la puesta en valor de procesos de planificación como herramienta estratégica para promover los objetivos de conservación de las áreas protegidas y su entorno.

En el Marco del Convenio de Diversidad Biológica, Art. 8º a) y e) Decisión VII 28 adoptada en la COP-7, se enfatiza la necesidad de “Mejorar sustancialmente la planificación y administración de áreas protegidas basadas en el sitio”, estableciendo como meta que todas las áreas protegidas cuenten con “...una administración eficaz para 2012, utilizando procesos de planificación de sitios altamente participativos y científicos que incorporan objetivos, metas, estrategias de administración y programas de vigilancia inequívocos en materia de diversidad biológica, aprovechando las metodologías existentes”. Por otro lado, la Ley de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos de la República Argentina N° 26331, Arts. 3º, 4º, 12º, 18º y Anexo, promueve y establece la Planificación como herramienta para el Ordenamiento Territorial de las jurisdicciones con bosque nativo y para el manejo sostenible de los mismos, extendiendo el concepto y la metodología de la planificación de las áreas protegidas a los espacios jurisdiccionales no-protegidos. Asimismo, en el II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas, Octubre 2007. Declaración de Bariloche (documento de resultados), se menciona que es “... esencial fortalecer y ampliar los procesos de planificación participativa de las áreas protegidas y aplicar los principios de buena gobernanza (transparencia, equidad, rendición de cuentas y mecanismos del manejo de conflictos) como un mecanismo que involucra activamente a los actores, generando espacio de diálogo donde se analizan las preocupaciones y expectativas y se establecen compromisos y responsabilidades para la acción conjunta y coordinada de las instituciones, las comunidades locales y pueblos indígenas, los científicos y académicos así como el sector privado en apoyo al manejo efectivo y participativo de las áreas protegidas”.

El Plan de Gestión Institucional de la Administración de Parques Nacionales (APN 2001), en sus Lineamientos del apartado 8 – Planificación-, sostiene que los instrumentos de planificación a nivel de las áreas protegidas serán los Planes de Gestión, Planes de Sitio y Planes Operativos. El Plan de Gestión Institucional también declara la

necesidad de planificar en base a *pautas básicas, dinámicas, adaptables y comunes*. El reconocimiento institucional de la necesidad de pautas o esquemas comunes para el desarrollo de los procesos de planificación, constituye un paso importante para fortalecer, profesionalizar y mejorar la calidad de la planificación en la APN. El presente documento responde a esa necesidad de la APN de orientar y normar la elaboración de los Planes de Gestión de las áreas protegidas, unificando criterios para ese fin.

Durante dos décadas de formulación de planes de gestión (o planes de manejo) se han acumulado aciertos y deficiencias, tanto en el proceso de planificación como en el grado de implementación de estos documentos. Los planes de gestión o de manejo elaborados por la APN difieren en contenido, estructura interna, nivel de participación pública, legitimación social, grado de apropiación del documento por parte de los ejecutores, grado de implementación, entre otros aspectos. Surge entonces la necesidad de contar con la presente guía. Sin pretender establecer un marco rígido en materia de planes de gestión, el propósito de esta guía es unificar la definición de conceptos, establecer criterios rectores, contenidos y procedimientos comunes para elaborar estos documentos. La guía será puesta en práctica a partir de su aprobación y luego cada tres años se revisará y actualizará su contenido considerando para esto las lecciones aprendidas que vaya dejando su aplicación.

La presente guía está organizada en *tres capítulos*. El *primer capítulo* contiene conceptos generales sobre planificación, planes de gestión y criterios rectores para su elaboración y actualización. El *segundo capítulo* presenta aspectos conceptuales y contenidos de cada sección de un plan de gestión. El *tercer capítulo* contiene las fases y pasos que conducen a un procedimiento de planificación exitoso. Se incluye además un *glosario* de términos relacionados con los planes de gestión y una sección de *anexos* donde se desarrollan temas puntuales como el enfoque por ecosistemas, normativa y designaciones internacionales, metodologías y técnicas para el desarrollo de talleres, pautas y estilo de edición, entre otros.

¿Qué significa planificar?

La planificación puede entenderse -a la vez- como un *proceso* y un *método*. Como *proceso* planificar significa pensar antes de actuar. Como *método* implica seguir una secuencia sistemática de etapas y acciones (Nuñez 2008). Planificar implica tomar decisiones sobre la dirección hacia donde encauzar acontecimientos que involucran a distintos sectores.

La planificación da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro. “O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación (Carlos Matus. En Amend et al. 2002; Huertas 1996).

¿Qué es la planificación estratégica para un área protegida?

La planificación estratégica es un *proceso* que se caracteriza por la definición participativa de escenarios futuros, tendientes a mejorar la situación actual y encaminarse al logro de los objetivos del área protegida. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar estrategias que permitan a una organización (institución, área protegida) lograr sus objetivos. En otras palabras, el objetivo fundamental es delinear el futuro deseado y establecer la forma de alcanzar ese futuro, orientando la toma de decisiones para el mejor uso del espacio protegido (Nuñez 2008; INRENA-GTZ/PDRS 2008).

La planificación estratégica trata de definir los propósitos generales del área protegida (lo que se pretende alcanzar a largo plazo), los propósitos a corto y mediano plazo y luego decidir qué tipo de actividades se llevarán a cabo para alcanzar esos propósitos. Toda planificación permite optimizar los recursos disponibles e identificar las demandas básicas no cubiertas, definiendo prioridades, acciones y necesidades. La planificación estratégica requiere de mecanismos paralelos y simultáneos de comunicación, participación y capacitación por parte de todos los involucrados.

¿Cómo es el proceso de planificación estratégica?

La planificación estratégica es un trabajo continuo, un proceso dinámico. Lo que hace continuo al proceso de planificación es la permanente evaluación y la incorporación de lo aprendido a un nuevo ciclo de planificación. Cada ciclo de planificación que iniciamos cuenta con nueva información y experiencia adquirida en gestión del área protegida y en planificación estratégica y por lo tanto estamos en mejores condiciones que cuando empezamos. Por ello, se ve a la planificación como un *ciclo helicoidal* (Arguedas Mora 2007), dado que el aprendizaje del ciclo anterior y los nuevos conocimientos permiten iniciar un nuevo ciclo, cada vez más adelante que el ciclo anterior (Figura 1). Para que esta visión helicoidal funcione, es necesario que haya un proceso de seguimiento a partir del cual se puedan identificar e incorporar las lecciones aprendidas, ya que son éstas las que marcan la diferencia entre el ciclo anterior y posterior. Se espera que con cada ciclo de planificación se elaboren documentos de más alta calidad y utilidad que dirijan a una gestión cada vez más efectiva. A nivel institucional, el conjunto de las lecciones aprendidas deberá conducir a un crecimiento institucional en materia de planificación estratégica y efectividad de la gestión.

Cada ciclo de planificación tiene sus etapas que lo describen. En la Figura 2 se muestran 6 etapas (o momentos) de la planificación estratégica que conforman un ciclo (Arguedas Mora 2007): 1) Para pensar el futuro debemos aproximarnos a la realidad (¿dónde esta-

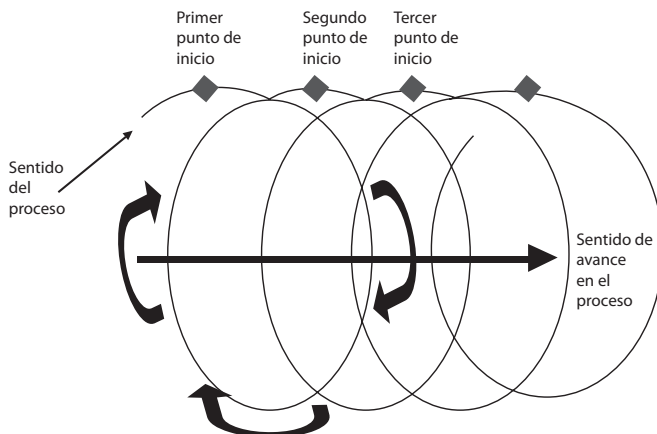


Figura 1: El proceso de planificación estratégica como ciclo helicoidal en el tiempo (Arguedas Mora 2007)

mos?). Elaboramos un diagnóstico a través del acercamiento a los diferentes saberes. 2) Una vez que tenemos una aproximación a la situación actual (problemas, amenazas, oportunidades) nos preguntamos hacia dónde queremos ir (¿dónde queremos estar?). Conocer el contexto es el sustento para la creación de visiones y objetivos compartidos. Construimos el escenario futuro en forma conjunta y nos proponemos objetivos del plan a perseguir en un plazo concreto. 3) Una vez definidos los objetivos del plan y los objetivos de conservación nos planteamos las estrategias a desarrollar para alcanzar esos objetivos (¿Cómo lo hacemos?). Formulamos los proyectos con su/s objetivo/s y las actividades a desarrollar, definimos los responsables y participantes, los plazos y las condiciones necesarias para el cumplimiento de las actividades programadas (acuerdos, consensos, etc.). 4) Una vez elaborado el plan, se pone en práctica, se ejecuta. 5) Se realiza un seguimiento y ajustes de lo planificado durante el alcance temporal del plan y al final del período se realiza una evaluación. 6) Se actualiza el plan de gestión volcando el conocimiento y las lecciones aprendidas (aprendizaje).

¿Por qué la planificación estratégica debe ser participativa?

La participación social se establece para lograr acuerdos con los actores vinculados a las áreas protegidas y su zona de influencia, que permitan avanzar en la concreción de proyectos comunes, complementarios y/o compatibles tendientes a la conservación del patrimonio natural y cultural de las áreas protegidas y su entorno y a la mejora de la calidad de vida de las comunidades establecidas o vinculadas a ellas, a partir de un modelo de desarrollo sostenible. Se espera que la participación dentro del modelo actual de gestión de

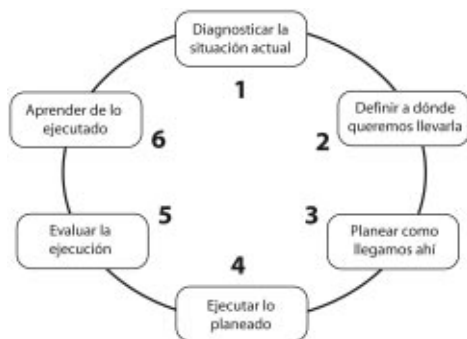


Figura 2: Etapas del ciclo de planificación estratégica (Arguedas Mora 2007)

áreas protegidas contribuya a tomar decisiones garantizando que los intereses de la comunidad sean tenidos en cuenta, prevenir y/o mitigar conflictos, así como a lograr que los habitantes de las áreas protegidas y sus zonas de influencia comprendan y adhieran a los objetivos de conservación y desarrollo sustentable, asumiendo responsabilidades, provocando un cambio de relaciones y comportamientos, y desarrollando el sentido de pertenencia y de identificación de las personas con su medio.

En el marco de la gestión de las áreas protegidas, la participación se basa en el concepto del bien común y en el principio de gestión eficaz en un marco de equidad y respeto por los diversos actores sociales involucrados y por la diversidad cultural (Borrini-Feyerabend 1997).

La forma más efectiva de incorporar la visión de la gente a la planificación estratégica es haciéndolos partícipes en el proceso, de manera que éste sea desarrollado desde una construcción social participativa, guiada profesionalmente y no sea sólo una propuesta basada en lo que técnicamente hay que hacer, ignorando las fuerzas culturales y económicas que rigen el sistema social (Arguedas Mora, inédito).

Es importante resaltar que la participación pública es un tema que ha sido tratado en varios documentos emitidos por la sociedad, algunos relacionados con la conservación y otros no. Para muestra, se citan los siguientes (Arguedas Mora, inédito):

- Organización de las Naciones Unidas, Declaración universal de los derechos de los pueblos (Argel, 1976):

Sección II. Derecho a la autodeterminación política. Todo pueblo tiene el derecho imprescriptible e inalienable a la autodeterminación. Él determina su status político con toda libertad y sin ninguna ingerencia exterior (Artículo 5).

Sección V. Derecho al medio ambiente y a los recursos comunes. Todo pueblo tiene derecho a la conservación, la protección y el mejoramiento de su medio ambiente (Artículo 16).

- Programa de Trabajo sobre las Áreas Protegidas, CDB (Montreal 2004):

Objetivo 1.4 – Mejorar sustancialmente la planificación y administración de áreas protegidas basadas en el sitio. Meta: Para el 2012 todas las áreas protegidas cuentan con una gestión eficaz, a base de los procesos de planificación de sitios muy participativos y científicamente fundados a los que se incorporen claros objetivos, metas, estrategias de gestión y programas de supervisión de la diversidad biológica apoyándose en las metodologías existentes y en un plan de gestión a largo plazo con la intervención de los interesados directos.

En los casos en que la planificación de las áreas protegidas se encuentren involucrados pueblos indígenas se deberá realizar el proceso garantizando el ejercicio de la interculturalidad en la construcción y la toma de decisiones del plan, creando ámbitos de diálogo e interacción entre los distintos pueblos y/o comunidades. En este sentido, el Convenio N° 169 OIT (Organización Internacional del Trabajo) establece que en el caso de implementar un proceso de toma de decisiones en el que se encuentren involucrados pueblos indígenas deberá garantizarse su participación con el fin de cumplir con el consentimiento libre, previo e informado y con la finalidad de llegar a un acuerdo o lograr el consentimiento acerca de las medidas propuestas.

Particularmente, tanto el Enfoque por Ecosistemas (ver más adelante en este capítulo) como el Plan de Gestión Institucional promueven una planificación participativa. Entre los principios del Enfoque Ecosistémico, al menos cuatro de ellos se relacionan con la participación (Principios 1, 2, 11 y 12, ver Anexo 1).

¿Qué es un plan de gestión? ¿Cuál es su lógica?

El plan de gestión (o plan de manejo) es el máximo instrumento de planificación estratégica que contiene las directrices necesarias para orientar la gestión (manejo y administración) del área protegida y para su seguimiento y evaluación. Es un documento en el cual, en base a una caracterización y un diagnóstico del área, se formulan los objetivos de conservación, los objetivos del plan, las estrategias de conservación para lograrlos y el ordenamiento del espacio. Esto se hace de acuerdo con la categoría de manejo del área y con los actores que se relacionan con ella. El plan de gestión es un documento realista elaborado en base a los recursos disponibles (financiero, material, humano,

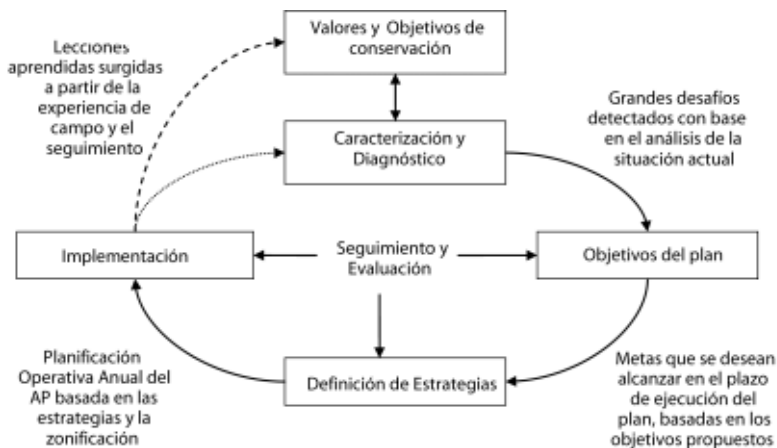


Figura 3: Lógica de un plan de gestión (adaptado de EUROPARC 2008). Las líneas punteadas indican el inicio del proceso de actualización del plan.

institucional, tecnológico) que no deja por ello de plantear lo imprescindible. Es una herramienta clave para la toma de decisiones y para la formulación del plan operativo anual.

En resumen, el plan de gestión define (adaptado de INRENA-GTZ/PDRS 2008):

- ¿Cuál es el propósito/s o finalidad/es del área protegida?: los objetivos de conservación (Misión)
- ¿Cuál es la situación actual?: el diagnóstico
- ¿A dónde se quiere llegar durante el periodo que abarca el plan?: los objetivos del plan (Visión)
- ¿Cómo lograr los objetivos del plan?: las estrategias
- ¿Cómo ordenar el espacio y dónde implementar las acciones?: la zonificación
- ¿Cómo medir los avances?: el seguimiento y la evaluación

Un plan de gestión debe tener una *lógica interna* que permita identificar, de la forma más explícita posible, los diferentes elementos del plan y sus relaciones (Figura 3): la definición expresa de cuáles son los objetivos de conservación y del plan, cuáles son las medidas necesarias para alcanzar los objetivos del plan (estrategias) y qué indicadores son necesarios para verificar si se alcanzó el impacto esperado, incorporando además los factores y las necesidades que puedan influir durante la ejecución del plan (seguimiento y evaluación) (EUROPARC 2008). El seguimiento y la evaluación se realizan sobre los objetivos del plan (indicadores de éxito o impacto), las es-

trategias y sus proyectos (indicadores de resultados) y el cumplimiento de las actividades programadas (indicadores de cumplimiento). El seguimiento y la evaluación permiten redefinir las intervenciones e incluso los objetivos del plan a medida que se ejecuta a fin de garantizar la eficacia. Esta lógica interna puede utilizarse como una forma de constatar la *coherencia interna del plan de gestión* durante su formulación. Por ejemplo, verificar que los objetivos del plan se enmarquen dentro de los objetivos de conservación y se fundamenten en el diagnóstico, que los objetivos del plan estén acompañados de medidas que los desarrollen (estrategias, proyectos, actividades), que no existan estrategias que no respondan a objetivos del plan, etc.

¿Qué productos genera la elaboración de un plan de gestión?

La elaboración del plan genera al menos tres productos: el propio *documento o plan*, el complejo *proceso de relaciones entre sectores* (actores, instituciones) que ocurre durante su elaboración y la *adquisición de conocimiento (capacitación)* por parte de los involucrados.

Durante el proceso de elaboración se genera el ámbito indicado para el análisis y la definición de los escenarios futuros, la discusión de alternativas de gestión y la toma de decisiones sobre la base de criterios científicos, técnicos y otros saberes consultados y consensuados. Por ello, el propio proceso de elaboración de un plan de gestión es tan importante como el documento final porque la construcción colectiva y los acuerdos alcanzados entre los actores durante su elaboración influyen significativamente en el escenario de implementación. Por otro lado, la elaboración del plan es una oportunidad para capacitar y promover el intercambio del personal del área protegida entre sí y con otros actores relacionados con la gestión del área protegida.

¿Qué debemos tener en cuenta respecto al contexto político y social cuando elaboramos un plan de gestión?

La elaboración de un plan de gestión tiene componentes políticos, culturales, sociales, científicos y técnicos de gran valor para la gestión del área protegida. El proceso de planificación debe integrar el contexto local, regional y nacional en sus aspectos naturales, sociales y culturales, especialmente para el desarrollo del entorno (ej.: reconocimiento de los usos y costumbres locales, integración con los programas de desarrollo social, ordenamiento territorial, planes de gestión de municipios, otros). El alcance geográfico del plan y la participación pública en el proceso de elaboración implican el desarrollo de esfuerzos de negociación previos, ya que planificar regionalmente pero sin el apoyo político y el consenso social necesario, puede malograr esfuerzos y limitar el cumplimiento de los objetivos de conservación.

En este sentido, el proceso de planificación debe propender a integrar el contexto local, regional y nacional en sus aspectos naturales, sociales y culturales, especialmente para el desarrollo sostenible del entorno.

¿Cuál es el enfoque para elaborar un plan de gestión y cuáles son sus implicancias prácticas?

El Enfoque por Ecosistemas (EE) constituye un marco amplio para la planificación y el desarrollo de la conservación y la gestión de usos del suelo/agua de forma integrada. En dicho contexto, las áreas protegidas encajan como un instrumento importante (quizás el más importante) de dicho enfoque (Dudley 2008).

El Plan de Gestión Institucional de la APN, en materia de planificación propone como principio general que la planificación en las áreas protegidas debe adoptar criterios de interdisciplina a través de la adopción de modelos de gestión amplia, participativa e interactiva que comprenda a todos los sectores del conocimiento. Siguiendo esta línea, la presente guía se basa conceptualmente en el *Enfoque por Ecosistemas*. El Enfoque por Ecosistemas propone un principio de integridad, por el cual distintos aspectos de la gestión de un área protegida y su entorno son tratados como un todo, de manera holística o sistémica. Es una estrategia para la gestión integrada de los recursos terrestres, acuáticos y vivos que promueve la conservación y el uso sostenible de forma equitativa (CDB-SBSTTA 1999). Así definido, este enfoque favorece al cumplimiento de los tres objetivos enunciados en el Convenio sobre Diversidad Biológica: conservación, utilización sostenible y distribución justa y equitativa. El Enfoque por Ecosistemas se resume en doce principios (anexo 1) que son complementarios y están mutuamente relacionados.

El Enfoque por Ecosistemas integra perfectamente otros enfoques de gestión como el de las áreas protegidas y es adaptable a los marcos de las políticas nacionales, leyes y otras reglamentaciones municipales, provinciales y nacionales (UNESCO 2000). En este sentido, el Enfoque por Ecosistemas de los planes de gestión de la APN deberá adaptarse al contexto internacional, local e institucional considerando las normas y políticas en vigencia. Los planes de gestión de las áreas protegidas de la APN deberán ajustarse a las normas internacionales y nacionales de ambiente y conservación de la diversidad natural y cultural y a la normativa propia de la APN: la Ley N° 22.351, el Plan de Gestión Institucional y las reglamentaciones internas y los lineamientos formulados por la Institución (Anexo 2).

¿Cuáles son las implicancias prácticas de adoptar el Enfoque por Ecosistemas en el proceso de planificación? A continuación se describen las implicancias de cada principio a dicho enfoque:

Principios del EE	Implicancias prácticas del Principio
Principio 1	El proceso de planificación debe ser participativo y garantizar la presencia de los actores sociales directamente vinculados con el área protegida.
Principio 2	Los planteamientos del Plan y el proceso mismo de planificación deben fortalecer la capacidad de toma de decisiones cada vez más descentralizadas.
Principio 3	El diagnóstico debe abarcar en su análisis geográfico a los ecosistemas relacionados directamente con aquellos protegidos dentro del área, en un ámbito territorial congruente con las capacidades de gestión del AP.
Principio 4	La planificación debe considerar el ámbito económico tanto en su fase de análisis como de propuesta, lo cual implica hacer un esfuerzo por identificar y cuantificar el impacto económico que causa la existencia del AP y la forma de aumentarlo como una externalidad que forma parte de los esfuerzos de conservación.
Principio 5	El análisis de diagnóstico, no debe enfocarse en una visión especiecéntrica en donde se limite a identificar, calificar y analizar las especies de forma individual, sino que debe ver el ecosistema como un todo y analizar sus requerimientos para continuar funcionando y prestando los bienes y servicios esperados.
Principio 6	Tanto en la fase de análisis como en la propositiva se debe procurar el mayor esfuerzo por comprender la resiliencia de los ecosistemas protegidos y mantener las diferentes formas de uso dentro de un rango que permita que estos puedan seguir funcionando aún cuando estén bajo presión de uso.
Principio 7	Los principios de este enfoque deben ser aplicados en gestiones que incorporen una visión geográfica más holística, además de una escala temporal de largo plazo, lo cual implica que los límites físicos de las AP no deben ser entendidos como los límites para su análisis y gestión, así como el horizonte de planificación del Plan de Gestión no debe ser entendido como el único horizonte de análisis.
Principio 8	Los objetivos de las AP deben ser considerados a largo plazo, como marco de referencia para la planificación estratégica, estos objetivos deben tomar en cuenta la velocidad a la que la naturaleza reacciona y los cambios que se pronostican en el largo plazo (por ej.: cambio climático).

Principio 9	El Plan de Gestión no debe estar enfocado en mantener la situación actual intacta, sino que debe ser capaz de analizar los escenarios futuros, prever los cambios en la dinámica natural y antrópica que vendrán, para establecer las estrategias de adaptación que se requieren y garantizar la sobrevivencia de los recursos protegidos en el marco de esos cambios venideros.
Principio 10	La planificación debe analizar las oportunidades de uso del AP en el marco de lo que su categoría de manejo permite, buscando en un mismo espacio temporal y geográfico la conservación y el desarrollo.
Principio 11	La participación de algunos actores sociales no debe ser vista sólo como fuente de consulta o decisión, también pueden ser proveedores de información bajo un enfoque más postmodernista, en el que no sólo la ciencia es dueña de la verdad. Esto puede aplicarse muy bien en la fase de diagnóstico o de proposición, en donde los pobladores locales pueden ser una fuente de información y de generación de soluciones, tan válida como los estudios científicos o la academia.
Principio 12	La aplicación de este enfoque requiere de la formación de equipos interdisciplinarios y multisectoriales, por lo que los equipos de planificación no deberán dar la espalda a disciplinas no tradicionales como la economía, la salud, la agronomía, la administración, etc. La forma de integrar estas visiones en la planificación puede tener respuestas muy creativas en cada caso, ya que no tiene que ser resuelta exclusivamente bajo un esquema de contratación.

¿Cuáles son los criterios rectores del proceso de elaboración de un plan de gestión?

En base a lo expuesto en los párrafos precedentes, durante el proceso de planificación de un plan de gestión deben tenerse en cuenta los siguientes *criterios rectores de índole conceptual-metodológico y administrativo-operativo*:

De índole conceptual y metodológico

- Los planes de gestión de las áreas protegidas de la APN deben enmarcarse en el Enfoque por Ecosistemas (Anexo 1). Dicho enfoque debe adaptarse a las normas internacionales y nacionales de ambiente y conservación de la diversidad natural y cultural y a la normativa propia de la APN: la Ley N° 22.351, el Plan de Gestión Institucional y las reglamentaciones internas y los lineamientos formulados por la Institución (Anexo 2).

- Los planes de gestión deben elaborarse siguiendo seis Fases establecidas para ese fin: Fase I Preparatoria, Fase II Descriptiva, Fase III Diagnóstico, Fase IV Propositiva, Fase V Revisión, aprobación y comunicación y Fase VI Implementación, seguimiento y evaluación (Capítulo 3).

- El proceso de planificación es continuo. El plan de gestión debe ser un documento de gestión adaptable, es decir flexible y dinámico con el fin de incorporar el aprendizaje de la práctica, nueva información, imprevistos y la realidad compleja y dinámica de las áreas protegidas y su entorno. En ausencia de un conocimiento completo del funcionamiento del área protegida y de la realidad socioeconómica del entorno, el plan de gestión debe orientar hacia una gestión adaptativa. El mecanismo para llevar adelante una adecuación ordenada y fundamentada del plan es mediante el seguimiento y la evaluación periódica (flexibilidad) y la actualización (dinamismo). Los planes de gestión deben revisarse cada 3 años y actualizarse cada 6 años.

- El proceso de planificación debe ser participativo promoviendo la intervención del personal del área protegida y de otras dependencias de la Institución y la participación de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales locales, provinciales y nacionales, pobladores, comunidades, investigadores con injerencia en el área protegida y/o entorno, los representantes de las designaciones internacionales (Anexo 2) de las áreas protegidas, los prestadores de servicios turísticos, entre otros.

- Existen diferentes niveles y momentos para la participación. Dicho proceso debe contemplar instancias que incluyan mecanismos de información adecuada, consulta y búsqueda de consensos y/o acuerdos, tratamiento de soluciones y conflictos.

- El proceso de planificación debe considerar diferentes fuentes de información en todas sus distintas fases, incluidos los conocimientos, las innovaciones y las prácticas de las comunidades científicas, indígenas y locales.

- Los planes de gestión deben minimizar la propuesta de intervenciones cuando el conocimiento y la experiencia no sean suficientes. Cuando las intervenciones en dichas situaciones fueren inevitables y su necesidad se encuentre sólidamente fundamentada, las mismas deben diseñarse siguiendo el principio de precaución (no afectando a toda el área protegida, aplicación experimental en áreas acotadas, consulta a expertos, etc.) y deben complementarse con investigación, vigilancia y seguimiento.

- Tanto el alcance geográfico como temporal del plan deben estar claramente definidos. El alcance geográfico del plan de gestión debe

tender a exceder los límites del área protegida. El alcance temporal del mismo es de 6 años, luego de lo cual el plan debe actualizarse.

- Los planes de gestión deben especificar tres tipos de objetivos: de creación del área protegida, de conservación y del propio plan. Los planes de gestión no deben contener objetivos del plan que no vayan acompañados de medidas concretas (estrategias), ni medidas que no respondan a objetivos del plan explícitamente enunciados (marco lógico).
- Los planes de gestión deben prever lo necesario para una ordenada ejecución a través de la planificación operativa (articulación entre niveles de planificación), incorporando en sus estrategias la forma en que, desde la situación actual, se logrará el nivel de consolidación institucional requerido para alcanzar los objetivos del plan.
- Los planes de gestión deben prever lo necesario para facilitar su seguimiento y evaluación. Para ello debe formularse una estructura de indicadores (de éxito, de resultado y de cumplimiento) y su protocolo de medición (método y fuente, ejecutor y frecuencia de medición).
- Los planes de gestión tienen diferentes grados de concretización (detalle) según la información disponible y la experiencia en gestión sobre cada tema en el área protegida. En relación con su parte programática, los planes de gestión deben contener al menos los objetivos de conservación y del plan, las estrategias de conservación y las actividades previstas para el desarrollo de los planes temáticos y/o proyectos específicos, la zonificación interna del área protegida, la formulación de indicadores de éxito y deben incluir elementos que fortalezcan la integración del área protegida con su entorno cultural y socioeconómico, con énfasis en los mecanismos de coordinación con los actores regionales y locales.
- Se recomienda incorporar los conceptos de bienes y servicios ambientales (este punto se fundamenta en el primer criterio).
- Se recomienda expresar todo lo posible en mapas.
- Una vez finalizado el proceso de elaboración del plan, se recomienda redactar las lecciones aprendidas, las cuales deben formar parte del documento final. El plan de gestión y las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración constituyen un insumo para el crecimiento institucional en materia de planificación estratégica.

De índole administrativo-operativo

- La Intendencia del área protegida y la Delegación Regional con incumbencia en el área son las instancias encargadas de elaborar y actualizar el plan de gestión y llevar adelante el seguimiento y la evaluación del mismo.
- Las Direcciones Nacionales de Conservación y de Interior son las encargadas de supervisar y garantizar la implementación de las políticas y normas vigentes durante su participación en el proceso de planificación y la revisión final.
- La elaboración /actualización del plan de gestión debe seguir el procedimiento administrativo que se detalla a continuación:
 - a) Solicitud de número de expediente por parte de la Intendencia del área protegida o Delegación Regional.
 - b) Reunión o intercambio inicial entre la Intendencia y Delegación Regional para acordar los recursos humanos y financieros necesarios y establecer las tareas a ejecutar para la elaboración/actualización del plan. Producto: elaboración de un acta de reunión con los acuerdos establecidos.
 - c) Disposición conjunta (Intendencia/Delegación Regional) conteniendo: la constitución del equipo planificador, el alcance geográfico y temporal del plan y la programación de actividades, diseño metodológico, cronograma y presupuesto (ver Capítulo 3 Fase Preparatoria).
 - d) Resolución ratificatoria de la Disposición conjunta- previa intervención de la DNCAP- mediante acto resolutivo a fin de garantizar los recursos y la continuidad del proceso de planificación.
 - e) Planificación Operativa: inclusión de las actividades y presupuesto relativos al plan de gestión en los POAs respectivos de la Intendencia y de la Delegación Regional.
 - f) Reunión/es de coordinación y seguimiento durante el proceso entre personal de la Intendencia, Delegación Regional y de las Direcciones DNCAP y DNI. Producto: elaboración de las actas correspondientes e incorporación al proceso de las observaciones y sugerencias realizadas y acuerdos alcanzados.
 - g) Revisión final: reunión DNCAP y DNI o en su defecto envío del plan a DNCAP para revisión final. Al momento de realizar la evaluación final, se recomienda incorporar personal de otras dependencias, como por ejemplo DGCA y/o Auditoría. Producto: acta con comentarios y sugerencias al plan u opinión de la DNCAP por escrito y respuesta de la Intendencia y Delegación Regional. Incorporación al Plan de las observaciones y sugerencias realizadas y acuerdos alcanzados.
 - h) Aprobación del Plan: elevación ante el Honorable Directorio de la versión final del plan a cargo de la DNCAP. De ser necesario una presentación oral ante el Honorable Directorio, la misma estará a

cargo de la Intendencia y Delegación Regional. Producto: resolución del HD aprobando el Plan de Gestión.

i) Es deseable la conformidad del Plan de Gestión por parte de los organismos provinciales y/o municipales que intervinieron en el proceso (entorno).

- Equipo planificador: la elaboración del plan de gestión, el seguimiento y la evaluación deben estar a cargo del mismo equipo planificador. El equipo planificador debe encargarse del cumplimiento del plan de diseño para la elaboración del plan de gestión y de realizar el seguimiento periódico y la evaluación final.

- El informe de Seguimiento (año 3) y la evaluación final (año 6) del plan de gestión debe remitirse a la Dirección Nacional de Conservación de Áreas Protegidas.

- Plazo de elaboración: el tiempo máximo para elaborar un plan de gestión no debe exceder los 2 años. Se entiende que la elaboración del primer plan de gestión puede presentar mayores dificultades, las cuales se resolverán progresivamente con cada actualización.

- Edición: los planes de gestión deben seguir las pautas y estilos de edición homologados delineados en la presente guía (Anexo 3).

CONCEPTOS Y CONTENIDOS DE LOS PLANES DE GESTIÓN



Presentación

El propósito de este capítulo es definir conceptos y establecer los contenidos necesarios de un plan de gestión, abarcando un complejo abanico de temas y aspectos implicados en la gestión de un área protegida. Este capítulo responde a las preguntas ¿cómo se organiza la información? (estructura del documento), ¿cuál es el sentido de cada sección del plan de gestión? y ¿cuáles son sus contenidos?. Un plan de gestión debe responder a una estructura lógica y debe contener la información necesaria y suficiente que haga posible evaluar la consecución de los objetivos del mismo (EUROPARC 2008). La intención final es lograr documentos útiles, con alta coherencia interna, lo más breves y concretos posibles.

Pueden concebirse tantas estructuras de planes de gestión como realidades existen. En este capítulo se presenta una propuesta para dar un orden común a la información, con el fin de estructurar el documento bajo una forma predeterminada que permita cierto grado de estandarización, establecer la información de base mínima que debe contener cada parte del plan, balancear las distintas secciones en cuanto al volumen de información y evitar omisiones o información demás que no responda a dar un fundamento o explicación requerida en alguna sección del documento. El procedimiento para alcanzar la estructura y contenidos propuestos se presenta en el capítulo 3.

Es recomendable que la estructura de un plan de gestión contenga las secciones que se describen a continuación y con sus contenidos mínimos:

1. Introducción: Alcance geográfico y temporal del plan. Equipo planificador y resumen metodológico del proceso de elaboración del plan. Datos básicos del área y entorno. Ubicación geográfica, superficie, límites y eco-región. Historia de creación del área protegida y marco legal. Objetivos de creación, categoría de manejo y designaciones internacionales. Contexto nacional y regional. Objetivos de conservación (Misión) y Objetivos del plan (Visión).

2. Caracterización: Inventarios y descripciones físicas, naturales, culturales y socioeconómicas. Cartografía. Bienes y servicios que presantan los ecosistemas. Descripción del personal, la historia financiera del área, la infraestructura y el equipamiento del área.

3. Diagnóstico: Identificación de valores de conservación. Problemas y amenazas a la conservación de los valores. Fortalezas y oportunidades.

4. *Zonificación*: Zonificación interna: descripción de procedimiento y criterios para la zonificación, caracterización de zonas de manejo. Zona de amortiguamiento.

5. *Objetivos, Estrategias y Programación*: Objetivos del plan, estrategias de gestión, proyectos y actividades por programas y subprogramas. Cronograma (incluye indicadores).

6. *Evaluación y seguimiento*: Descripción del mecanismo o procedimiento de seguimiento y evaluación. Indicadores por estrategias, proyectos y actividades. Cronología de la evaluación. Protocolo de medición.

7. *Anexos*: Listas de especies, memorias de talleres, modelos de encuestas, lecciones aprendidas.

1. Introducción

- Alcance geográfico y temporal del plan. Equipo planificador y resumen metodológico del proceso de elaboración del plan.
- Datos básicos del área y entorno. Objetivos de creación. Marco legal e institucional.
- Contexto nacional y regional.
- Objetivos de conservación (Misión) y Objetivos del plan (Visión).

1.1 Alcance geográfico y temporal del plan de gestión. Equipo de planificación y resumen metodológico del proceso de elaboración del plan.

Alcance geográfico y temporal del plan

El alcance geográfico de un plan de gestión se refiere a la implicancia de las estrategias y principales proyectos del plan. Es el área donde pensamos trabajar más activamente durante los próximos seis años. Se define en función de los objetivos de conservación, de las características naturales, culturales y socioeconómicas del área protegida y del entorno y del estado o situación actual, de los actores que intervienen activa o pasivamente con la gestión del AP y de los secto-

res afectados o con algún interés por el área protegida (Amend et al 2002). Definir el alcance del plan de gestión implica considerar la situación ambiental del entorno del área protegida, sus conflictos y oportunidades, revisar información, cartografía y considerar las políticas de inserción de la APN a escala regional y las estrategias, proyectos y actividades que la APN lleva adelante y proyecta iniciar en el entorno con la elaboración del nuevo plan. En aquellas áreas donde la APN no posea la jurisdicción y el dominio, la planificación de las intervenciones deberán estar previamente acordadas con los actores sociales que corresponda (provincia, propietarios privados, comunidades, etc.).

El alcance geográfico no necesariamente debe ser formulado con límites estrictamente definidos en el territorio aunque es operativamente útil que así sea. Se puede hacer referencia a una unidad político-administrativa (por ejemplo partido provincial, Parque Nacional y Reserva Provincial) o a una unidad geográfica determinada (por ejemplo cuenca, ecosistema, eco-región, tipo de hábitat, formación geomorfológica, etc). Otras veces el alcance geográfico de un plan de gestión obedece a definiciones políticas o a la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tiempo disponible.

Las distintas unidades geográficas demarcan elementos en el territorio que interactúan directa o indirectamente con el AP. Esas interacciones tienen relación con distintos aspectos de la gestión del área protegida y la zona de influencia. Un ejercicio que ayuda a delimitar el alcance geográfico del plan es identificar una zona de influencia del AP (Caja 1). Lo más o menos adecuado del alcance geográfico definido se podrá comprobar o evaluar durante la elaboración e implementación del plan. El alcance geográfico puede ser redefinido en posteriores ciclos de planificación a medida que aumenta el conocimiento del entorno y la experiencia de manejo. La futura zona de amortiguamiento puede o no exceder el alcance geográfico del plan.

Caja 1. Zona de influencia

La zona de influencia es un concepto que no define una región geográficamente determinada. Incluye un ámbito geográfico en el que se encuentran todos los actores que tienen una relación funcional con el área protegida. Por ejemplo, incluye a grandes ciudades de la región, localidades que desarrollan actividades económicas que afectan los recursos y el ambiente a escala regional, que de manera directa o indirecta sabemos que influyen sobre la gestión del AP. Es además el ámbito geográfico sobre el cual el desarrollo de las comunidades puede verse influida negativa o positivamente por la misma AP. También incluye a los circuitos turísticos regionales donde esta insertada el AP como destino.

También en este apartado se debe especificar claramente el alcance temporal del plan. Lo recomendable son 6 años, considerando que durante el seguimiento puede adaptarse al plan.

Equipo planificador y resumen metodológico del proceso de elaboración/actualización del plan

Al describir el equipo planificador indicar su conformación (nombres), perfil de los integrantes y su función específica dentro del equipo. A la hora de conformar este equipo, hay que considerar lo que plantea el Enfoque Ecosistémico en sus Principios 11 y 12, en los que advierte la importancia de tomar en cuenta todas las diversas formas del conocimiento y la integración de todos los sectores y las disciplinas pertinentes. En ese sentido, un buen equipo de planificación debería ser multidisciplinario, con incorporación de la visión multisectorial y apertura a fuentes de conocimiento científico, tradicional, campesino, etc.

Adicionalmente a lo anterior, dentro del equipo planificador debe haber un planificador experimentado o especializado en esta disciplina, que sea la persona encargada de asegurar que el proceso siga una lógica y un método enmarcado en los principios, enfoques y técnicas de la planificación moderna. Además, el equipo planificador debe tener la capacidad en alguno de sus miembros, de realizar una buena administración del proceso en términos de lograr todos los productos, hacerlo en los plazos previstos, con el recurso disponible y con la calidad requerida.

Respecto del resumen metodológico del proceso de elaboración del plan de gestión se sugiere describir las etapas en que se organizó la elaboración, las fases y pasos efectivamente ejecutados, y el plazo de elaboración del plan. Es útil incluir una breve descripción de los procesos participativos y las metodologías aplicadas (reuniones, talleres, encuestas, etc.). Mencionar a los actores o sectores participantes (internos y externos) que han tenido un nivel de decisión importante en el proceso de elaboración del plan.

Cuando se han utilizado metodologías prediseñadas como la de TNC^o u otras, es importante hacer una referencia especial a cómo fueron usadas y los resultados que se obtuvieron de esa experiencia.

(*) The Nature Conservancy 2000. Esquema de las Cinco S* para la Conservación de Sitios: un manual de planificación para la conservación de sitios y la medición del éxito en conservación.

1.2 Datos básicos del área y entorno

Ubicación geográfica, superficie, límites y eco-región.

Esta sección incluye los datos básicos sobre la localización, la superficie del área, una descripción de los límites y la/s ecorregión/es de pertenencia. Los límites deben tener una descripción lo más ajustada posible con referencia a la ley o -de existir-, con la mensura correspondiente. Especificar provincia, localidades más cercanas y/o distancia a alguna localidad principal. Se sugiere incluir un mapa de ubicación a escala nacional, otro a escala provincial y otro catastral o de límites (escala local).

Se sugiere mencionar el marco geográfico en relación con la Ecoregión de pertenencia, región fito y zoogeográfica. Para las Ecoregiones se debe adoptar la clasificación de regiones naturales de Burkart et. al (1999).

Historia de creación del área protegida y marco legal. Objetivos de creación, categoría de manejo y Designaciones internacionales.

En este punto debe mencionarse el instrumento legal de creación y describir los antecedentes de creación del área protegida, es decir, las gestiones realizadas en pos de su creación. También deben listarse los objetivos de creación (tal como figuran en la ley de creación), la categoría de manejo legalmente asignada y -de existir- la/s designaciones internacionales. Es necesario también indicar el marco legal del área en relación con la normativa y reglamentaciones en las cuales se encuadra la gestión del área protegida (Ley de Parques Nacionales, Plan de Gestión Institucional, lineamientos institucionales, etc.).

Caja 2. Objetivos

- De creación: se transcriben de la Ley de creación del AP o documento de la declaración del AP como tal.
- De conservación: se construyen durante el proceso de elaboración del plan. Los objetivos de conservación deben incluir a los objetivos de creación, pueden ser más amplios que los objetivos de creación pero no podrán contradecirlos.
- Del Plan: se construyen durante el proceso de elaboración del plan. El objetivo general del plan es la gran meta que se espera lograr al finalizar el horizonte del plan de gestión.

Algunas aclaraciones de los temas tratados en este punto:

- *Tipos de objetivos:*

En general, los objetivos son un listado de fines, no de medios y no avanzan en soluciones (EUROPARC 2008). Los planes de gestión deben especificar tres tipos de objetivos:

- *de creación* (Caja 2): los objetivos de creación son aquellos manifestados en los antecedentes y/o Ley de creación del área protegida. Señalan los fundamentos que llevaron a su creación. Son indicativos del valor de conservación del área protegida, del patrimonio natural, cultural y/o los elementos identificados como los más relevantes al momento de su creación. Una vez declarada el AP estos objetivos pueden mantenerse, ampliarse o redefinirse según los paradigmas de conservación vigentes y el diagnóstico actualizado de la unidad. Estos nuevos objetivos adecuados son los denominados objetivos de conservación.

- *de conservación* (Caja 2): los objetivos de conservación son los propósitos que se pretenden alcanzar a largo plazo en el área protegida. Se refieren a los propósitos para los cuales está siendo gestionada la unidad de acuerdo con los objetivos de creación, la categoría de manejo asignada y los valores del área. Los objetivos de conservación deben responder a la pregunta: ¿Qué queremos que el área protegida conserve?. Tienen un alcance de largo plazo y no hay un tiempo determinado para su cumplimiento. Para responder esta pregunta debemos partir de un enunciado con verbos como proteger, mantener, constituir, promover, ofrecer espacio, dar oportunidades para, etc. Pueden definirse objetivos de conservación generales y particulares.

- *del propio plan* (Caja 2): los objetivos del plan de gestión definen el alcance del plan y responden a la pregunta ¿cómo queremos que sea la situación del área protegida una vez que el plan se haya ejecutado? Son objetivos que mejoran o se adaptan a las limitaciones existentes (recursos humanos y financieros, capacidad de gestión, etc) o que plantean incrementos lógicos en el plazo de vigencia del plan. No deben ser vagos ni ambiciosos, deben desarrollarse en el periodo de vigencia del plan y ser evaluables y cuantificables mediante indicadores (ver punto 6 - Evaluación y seguimiento). Los objetivos del plan de gestión deben estar claramente definidos, ser concretos, realistas y coherentes con el alcance geográfico y temporal del mismo. Para que sean realmente útiles a la gestión, los objetivos deben definirse a partir de la detección de los problemas y las fortalezas existentes y en consideración con las amenazas y las oportunidades (EUROPARC 2008). Un buen mecanismo para esto, es direccionar el

diagnóstico para que defina los grandes desafíos o retos que tiene el área protegida en el futuro, estos luego se priorizan y aquellos desafíos priorizados se transforman en objetivos. Los objetivos del plan son susceptibles de modificarse en cada ciclo de planificación conforme los resultados de la caracterización y el diagnóstico actualizado. Se sugiere definir un objetivo general y objetivos particulares del plan.

Los tres tipos de objetivos se deben redactar en la sección de Introducción y debe analizarse la integralidad y funcionalidad que deben tener estos objetivos entre ellos, de manera que lejos de contradecirse se complementen.

- *Categoría de manejo:*

Según la UICN el sistema de categorías es un método para clasificar las áreas protegidas en función de sus objetivos de gestión, con énfasis en el propósito principal de la gestión. La UICN considera que las categorías de manejo de áreas protegidas constituyen un importante estándar global para la planificación, establecimiento y gestión de áreas protegidas (Dudley 2008). Las categorías se describen por su objetivo principal, otros objetivos secundarios, rasgos distintivos, papel en el paisaje terrestre o marino, elementos únicos que hacen singular a la categoría y acciones que son compatibles o incompatibles (Dudley 2008; UICN 1994). La selección de la categoría deberá basarse en el/los objetivo/s primarios establecidos para cada área protegida y por su parte las categorías definen la existencia de diferencias en los enfoques de gestión (Dudley 2008). La categoría debe ser modificada si la evaluación muestra que los objetivos de conservación declarados a largo plazo no se ajustan a la categoría asignada (Dudley 2008). Eventualmente, en los casos que correspondiere, el plan de Gestión puede propiciar que se realicen las gestiones para la redefinición de la categoría de manejo (para más detalles ver capítulo 3).

Las principales categorías de manejo incluidas en el sistema nacional y administradas por la APN son: Reserva Natural Estricta, Parque Nacional, Monumento Natural y Reserva Nacional (para ver equivalencias con categorías de la UICN consultar APN, 2002).

- *Designaciones internacionales:*

Existe una serie de tentativas paralelas para proteger importantes espacios geográficos por parte de las Naciones Unidas o por acuerdos regionales. En este sentido cabe destacar las iniciativas internacionales de conservación como Sitios Naturales de Patrimonio Mundial de la UNESCO, Reservas del Hombre y la Biosfera de la

UNESCO y los Sitios Ramsar (Dudley 2008). Las designaciones internacionales con responsabilidad por parte del Estado Argentino son Sitio Ramsar, Sitio de Patrimonio Mundial y Reserva de Biosfera. En muchos casos, estas designaciones se establecen en áreas protegidas ya existentes (UICN, 1994; Dudley 2008). Los objetivos que persiguen los sitios con designaciones internacionales son complementarios a los objetivos de las áreas protegidas con categorías de gestión locales. Se sugiere que el plan de gestión presente los fundamentos que motivaron la designación internacional, así como sus objetivos y delimitación. También debe hacer referencia sobre cómo se incorporará esta designación en el proceso de planificación. Para más detalles sobre designaciones internacionales ver Anexo 2 y Dudley 2008.

1.3 Contexto nacional y regional

Se recomienda que este apartado sea breve y conciso. Su contenido debe avarcar:

- a) Importancia relativa del área en los Sistemas de Áreas Protegidas (nacional / provincial / municipal / privado) y su aporte a la protección nacional ecoregional.
- b) Descripción de los patrones de desarrollo regional y tendencias territoriales (perfil económico-productivo, infraestructura, urbanización, fragmentación del hábitat, corredores turísticos o biológicos, etc.). Procesos socioeconómicos y su influencia sobre el entorno del área protegida (marco biofísico, histórico, cultural y socioeconómico: situación actual y tendencias históricas).
- c) Legislación Ambiental y legislación correspondiente al Patrimonio Cultural (nacional, regional, local). Estrategias y programas nacionales y/o regionales de conservación, desarrollo y ordenamiento territorial (ej. estrategias de corredores biológicos, programas o proyectos de desarrollo sostenible, etc.). Grado de compatibilidad con los objetivos del área y niveles/mecanismos de integración actuales y potenciales entre el área protegida y dichas estrategias.
- d) Conflictos actuales en el área protegida y su zona de influencia. Modalidades de abordaje y resolución registradas.

En el caso de áreas protegidas localizadas en zonas de frontera, es propicio caracterizar el contexto internacional.

1.4. Objetivos de conservación (Misión) y Objetivos del plan (Visión)

Objetivos de conservación (Misión):

En este apartado se mencionan los objetivos de conservación y del plan. Los objetivos de creación junto con los objetivos de conser-

vacación conforman la *Misión* o *razón de ser* del área protegida y son objetivos de largo plazo. Los objetivos del plan definen la *Visión* del área protegida y son objetivos de corto plazo, el plazo de vigencia del plan (Caja 3).

Objetivos del plan (Visión):

El objetivo general representa la *Visión* del área protegida, es decir hasta dónde llego con el plan de gestión o qué pretendo alcanzar en el plazo de vigencia del plan (Caja 3). El cumplimiento de los objetivos particulares del plan debe garantizar el cumplimiento de la *Visión*.

Los objetivos del plan de gestión deben presentarse por duplicado: en la Introducción del documento y en la sección Programación. La formulación de los objetivos del plan se define una vez mediado el proceso de elaboración del documento, luego de la caracterización y el diagnóstico. Muchas veces surgen con mayor claridad al formular la programación del área protegida, es decir las estrategias, proyectos y actividades. Una vez definidos, debe revisarse su coherencia con el resto del documento y adecuar la caracterización y el diagnóstico a los propósitos del plan. El cumplimiento de los objetivos del plan debe ser evaluado mediante indicadores formulados para tal fin. Concretamente lo que se mide es el cumplimiento de la meta planteada para el/los objetivo/s a través de los indicadores de éxito. Los objetivos particulares del plan deben estar formulados de manera precisa de forma que puedan ser medibles a fin de evaluar el éxito del plan (ver punto 6 - Evaluación y seguimiento).

Caja 3. Misión y Visión

La Misión es el elemento jerárquico de más alto nivel en la planificación estratégica solamente influenciado por la categoría de manejo. Es la razón de ser del área protegida, lo que da sentido a su existencia. Es algo que no se espera alcanzar completamente, marca el horizonte, el norte, el rumbo del camino pero nunca llegamos a él. Es equivalente a los objetivos de creación y conservación (adaptado de Arguedas Mora 2007).

La Visión es la gran meta que esperamos lograr al finalizar el horizonte del plan de gestión. Es parte de lo que define el alcance del plan. Es equivalente al objetivo general del plan de gestión (Arguedas Mora 2007).

2. Caracterización

- Inventarios y descripciones físicas, descripción del patrimonio natural, descripción del patrimonio cultural y características socioeconómicas.
- Cartografía.
- Bienes y servicios que prestan los ecosistemas. Descripción del personal, la historia financiera del área, la infraestructura y equipamiento del AP.

En esta sección se identifican y describen los aspectos naturales, culturales y socioeconómicos del área y su entorno, su estado actual y podrá presentarse una introducción a las tendencias futuras. También se sugiere describir los bienes y servicios ambientales que presta el área protegida (Cuadro 1). También se incluye la descripción de los recursos humanos, historia financiera, infraestructura y equipamiento del área protegida (cantidad de personal, infraestructura para administración y funcionamiento del área protegida, equipamiento y comunicaciones) (Caja 4). Los datos a incluir deben ser breves y pertinentes para entender el diagnóstico y las estrategias. Se recomienda que los documentos con detalles se anexen al plan de gestión.

La recopilación de información es el paso previo a la caracterización e incluye diferentes fuentes: la consulta bibliográfica, la consulta a bases de datos, el análisis de fotos aéreas e imágenes satelitales, la compilación de la historia oral, el conocimiento de las comunidades indígenas y locales, el conocimiento de campo, los antecedentes institucionales, la consulta a organismos y agentes claves, etc. La información recopilada para la caracterización proviene de diversas fuentes, esta se interpreta y analiza. La caracterización revela y presenta parte de la problemática del área y su entorno.

Mediante la caracterización se compila información de interés, se establece una línea de base del alcance del conocimiento, del estado de los recursos y de los aspectos del ámbito turístico y socioeconómico. La caracterización del área protegida no pretende construirse sobre la base de nueva información generada ad-hoc. No obstante, si algún aspecto puntual de la información identificada como clave no existe, se podrá generar dicha información. Es recomendable revisar la Metodología para el Estudio de Base de la Flora y Fauna Silvestre, el Ambiente y los Recursos Culturales en los Parques Nacionales (Res. N° 11/02), la cual puede servir de guía para la organización de la información en este apartado.

Una *caracterización adecuada* se logra con una óptima selección de los *elementos claves* a incluir y aquellos a georeferenciar (mapas). Es importante resaltar que la caracterización no debe ser una sección dedicada a compilar y analizar cualquier tipo de información. La información y análisis que se presenta debe ser la necesaria para la toma de decisiones durante el proceso de elaboración del plan. Por ejemplo, datos que validen las estrategias a seguir; mapas claves para el desarrollo de otras secciones del plan como la zonificación, etc. Cualquier información que exceda este criterio, seguramente será válida pero no clave para conformar el documento y aportar a su coherencia y validez interna.

Caja 4. Grandes tópicos a ser incluidos en la caracterización del área protegida

1) Rasgos biofísicos y Patrimonio Natural

- Clima
- Geología. Geomorfología. Edafología. Hidrología
- Paleontología
- Flora y vegetación (Ambientes / Unidades de paisaje)
- Fauna
- Comunidades o poblaciones de especies de valor especial
- Dinámicas ecológicas (disturbios, invasiones de especies nativas y exóticas, etc.)
- Pertenencia a corredores biológicos
- Investigación: evaluación de su historial

2) Patrimonio Cultural y aspectos sociales

- Historia de la ocupación humana (información arqueológica, histórica, etnohistórica)
- Recursos culturales materiales (sitios, arte rupestre, construcciones)

- Recursos culturales inmateriales (conocimiento, saberes y prácticas tradicionales)
- Paisajes culturales (claramente definidos, diseñados y creados, evolutivos y asociativos)
- Dinámica poblacional actual (aspectos demográficos)
- Tenencia de la tierra
- Principales actividades económicas
- Condiciones de vida de las poblaciones humanas (vivienda, salud, infraestructura de servicios públicos y transporte). Contexto educativo actual (capacitación, difusión, extensión).
- Uso público, recreación y turismo
- Actores involucrados con el área protegida (comunidades locales, instituciones y organizaciones públicas y/o privadas, espacios institucionalizados por ej: CALs, Co-gestión, Mesas interinstitucionales)
- Investigación: evaluación de su historial

3) Bienes y Servicios Ambientales

Descripción de los principales bienes y servicios identificados

4) Recursos humanos, infraestructura y equipamiento del área

Personal

Historia financiera del AP

Infraestructura y servicios

Equipamiento/comunicaciones

Cuadro 1. Breve reseña de algunos bienes y servicios de los ecosistemas

Cuadro 1. Bienes y servicios de los ecosistemas

La purificación de aire y el agua por la metabolización de contaminantes realizada por las plantas y otros organismos. Saneamiento ambiental: las especies carroñeras como las aves y mamíferos se alimentan de animales muertos y evitan la propagación de enfermedades.

La mitigación de sequías e inundaciones por la captación y contención de excesos en las cuencas y zonas bajas y la estabilización parcial del clima o regulación meso climática en muchos casos están dadas por la existencia de áreas naturales (sistemas naturales) que permiten el mantenimiento de procesos meteorológicos e hidrológicos a distintas escalas, los que disminuyen riesgos de inundación o de la disponibilidad de agua durante las sequías, entre otros.

La protección contra la erosión de la cobertura vegetal. La vegetación (ej. broza, vegetación natural) protege los suelos y evita el escurrimiento de residuos de sedimentos o agroquímicos que finalmente terminarían en el agua. La cobertura de los suelos evita la erosión, pérdida de nutrientes, mejora la infiltración reduciendo el escurrimiento y aumenta la disponibilidad de agua para los cultivos. La conservación de los suelos aumenta la capacidad productiva y el rendimiento agropecuario.

Refugio para la biodiversidad: la vegetación natural (áreas protegidas, bordes de cuerpos de agua, banquinas, relictos de bosques, bajos inundables, etc.) provee refugio, alimento y/o hábitat para la reproducción y desarrollo de especies animales que brindan servicios a los sistemas productivos.

La dispersión de semillas y la polinización de los cultivos por organismos diversos, con el consecuente aumento en el rendimiento. Las especies polinizadoras (mamíferos, murciélagos, artrópodos) multiplican el rendimiento de los cultivos y pasturas por su facilitación en el proceso reproductivo de las plantas.

El control de plagas potenciales para la agricultura al ofrecer diversidad de organismos depredadores. Los agentes biológicos de control (insectos, anfibios, aves, mamíferos) actúan sobre gran parte de las especies plaga a través de las interacciones naturales predador-presa. Estas interacciones protegen los cultivos y le ahorran al productor la necesidad de inversión, a la vez que se reduce el control químico.

Generación y preservación de los suelos. Los organismos del suelo descomponen la biomasa (ej. biomasa de los rastrojos) liberando los nutrientes y

creando el humus en el suelo. También por medio de la actividad bacteriana se detoxifican y descomponen residuos. Otro servicio ambiental es la fijación de nitrógeno. Algunas bacterias del suelo convierten el nitrógeno a otras formas utilizables por las plantas. Luego las plantas utilizan el nitrógeno del suelo para sintetizar las proteínas, las cuales dan valor a los granos y pasturas.

La provisión de belleza escénica, inspiración y tranquilidad para las personas, con los beneficios para la salud mental y física que esto implica. A su vez estos espacios permiten la realización de eventos y actividades de interés para la comunidad, como de educación ambiental, capacitación e integración social.

Los atractivos turísticos y las bellezas paisajísticas brindan oportunidades para los usos múltiples como la recreación, el agroturismo y ecoturismo, la pesca y caza deportiva de especies problema, etc. La diversificación productiva genera menor dependencia de los mercados y permite una mayor mano de obra.

Las áreas protegidas como áreas control o testigos ambientales. Las áreas protegidas son útiles para evaluar impactos, modalidades de uso, trayectorias de ecosistemas, en las áreas productivas.

3. Diagnóstico

- Identificación de Valores de Conservación y su estado actual de integridad.
- Identificación de Problemas y Amenazas (causas y efectos) a la conservación de los valores.
- Identificación de Fortalezas y Oportunidades.

Se entiende por *diagnóstico a la valoración del estado o condición de un sistema o de alguno de sus componentes, en un momento en el tiempo*. El diagnóstico debe apoyarse en el contenido de la sección anterior de Caracterización y las secciones posteriores deben tener coherencia con el Diagnóstico. El diagnóstico inicial suele ser el medio utilizado para establecer umbrales para el seguimiento (EUROPARC 2005). En la Caja 5 se definen términos claves utilizados en esta sección.

Las áreas protegidas son unidades de conservación gestionadas con el propósito de lograr el sostenimiento a largo plazo de los valores naturales y socioculturales presentes en ellas. Previo a iniciar el diagnóstico es necesario identificar los valores de conservación y brevemente, desarrollar su estado actual de integridad. Los valores de conservación pueden verse amenazados o estar en conflicto por los distintos intereses de los diferentes actores involucrados en el entorno del área protegida. Por lo tanto, para lograr el sostenimiento de los valores de conservación a largo plazo y alcanzar el cumplimiento de los objetivos de conservación del área protegida se deberán identificar los problemas de conservación que los afectan, las amenazas (problemas potenciales), las fortalezas y las oportunidades del área protegida y sus valores. También es útil identificar las necesidades (por ej. de investigación). En este sentido, se debe considerar el Principio 5 del EE, que apunta a la conservación de la estructura y funcionamiento de los ecosistemas, como un objetivo importante de la gestión.

Entonces, el diagnóstico de un área protegida y su entorno está compuesto de aspectos tanto *positivos* (fortalezas, oportunidades) como *negativos* (problemas, amenazas). Aspectos tales como problemas (actual), amenazas (potencial), fortalezas (actual) y oportunidades (potencial), de naturaleza ambiental, cultural, social, económica, legal, administrativa y técnico-científica que inciden directa o indirectamente en el área protegida y/o su entorno. Estos aspectos son entendidos como la fundamentación o el punto de partida para formular los objetivos del plan, las estrategias, los proyectos y las actividades a seguir. Es hacia los cuales se enfocarán las estrategias del plan para la solución, atención o potenciación de los mismos.

Es importante no centrar el diagnóstico solamente en la identificación de problemas o realidades negativas. Las áreas protegidas deben considerar, además de solucionar problemas y atender amenazas, el prestar servicios y aprovechar sinergias con multitud de aspectos positivos (EUROPARC 2008). Desde este punto de vista, considerando la categoría de manejo, los objetivos de creación y conservación, y siguiendo los principios 4, 6 y 10 del EE, el diagnóstico debería detectar los potenciales usos, consuntivos o no, que podrían generar impactos positivos en la economía de la región o en otros aspectos como los espirituales.

Un aspecto importante del diagnóstico es la escala temporal y geográfica de los análisis biofísicos, que para la aplicación efectiva del EE requiere en muchos casos salir del ámbito meramente jurisdiccional y analizar la situación de los ecosistemas a una escala geográfica que permita entender su estado de forma más integral. De la misma forma, en algunos casos se requiere de análisis a una escala temporal de muy largo plazo, como es el caso de los escenarios de

impactos provocados por los cambios climáticos a 20 o 50 años. No hay que confundir el horizonte temporal de planificación recomendado para 6 años, con el horizonte temporal para el análisis de escenarios, ni tampoco el ámbito geográfico del plan con el ámbito geográfico del análisis biofísico del estado de los ecosistemas. Esto se establece en el Principio 7 del EE.

El diagnóstico sirve para saber que tan conservada está el área protegida. Una de las tareas claves del plan de gestión es garantizar que el área protegida esté bien conservada a corto y largo plazo. Entonces, nos preguntamos ¿cómo sabemos que el área está bien conservada a corto y largo plazo? La respuesta a esta pregunta nos lleva a analizar distintos aspectos de la información recabada en la caracterización que permiten una aproximación al diagnóstico. Se propone arribar a conclusiones diagnósticas a partir de un análisis de cruces de variables de la información de base, que a continuación se detalla (Nuñez 2008, Artavia 2004, SERNAP 2002):

- a) Usos potenciales de los recursos naturales/culturales, incluyendo uso conservacionista (es decir aspectos de biodiversidad y patrimonio cultural) y uso actual, incluyendo derechos de uso existentes. De esta comparación resultan generalmente las áreas de superposición indicando conflictos de uso, cuya naturaleza debe ser analizada y tomada en cuenta en las propuestas posteriores orientadas hacia la gestión.
- b) Sitios de fragilidad ambiental local o zonas de riesgo con uso actual y/o potencial, que mostrarían por ejemplo las limitaciones del uso del espacio para fines productivos, turísticos o de otra índole y eventuales necesidades de intervención a nivel de manejo y de prevención en las poblaciones humanas.
- c) Evaluación y análisis de la zona de influencia en los sectores más inmediatos a los límites del área protegida y de los factores (ecológicos, económicos, sociales, políticos y culturales) que puedan estar incidiendo en la condición o viabilidad de los recursos existentes dentro de ésta.
- d) En caso de existir, evaluación del Plan de Gestión anterior; del cumplimiento de los objetivos de conservación; categorías de manejo, zonificación y objetivos del plan en los últimos 6 años.

Del cruce de estas variables y de su análisis en relación con las implicancias para la gestión (misión/visión) y considerando también la situación institucional/política surgen los problemas/amenazas y las fortalezas/oportunidades.

En la elaboración del diagnóstico debe recurrirse al análisis de la mejor información disponible cuando no exista un registro cuantitativo (juicio de expertos, pobladores locales, etc.). Puede preverse la toma de nuevos datos o registrarse como vacíos de información a completar en una fase posterior durante la implementación del plan. El diagnóstico también conlleva un análisis pormenorizado de la bibliografía existente sobre el área protegida y entorno y un análisis de los distintos puntos de vista de los actores o sectores convocados (EUROPARC 2008). Es importante tener en cuenta que, los problemas/amenazas y las fortalezas/oportunidades de importancia para la gestión del área protegida varían según las características del área protegida, por lo cual los datos a integrarse en el análisis deben ser determinados por el equipo de planificación en función de éstas.

Caja 5. Definiciones para el diagnóstico

- Por *valor* se entiende a una característica o proceso natural, cultural o socioeconómico de importancia presente en el área protegida (y/o entorno) que le da sentido a la conservación de dicha unidad. Siguiendo esta definición, los valores incluyen paisajes, ecosistemas, comunidades, poblaciones de especies, procesos naturales, sociales, culturales e históricos de valor científico, nacional, regional o local incluyendo algún interés particular de los actores relacionados con el área.
- En esta guía se entiende por *problema* (aspectos negativos actuales) a un acontecimiento, hecho, situación negativa o dificultad que afecta los valores de conservación o expresado de manera más general, la conservación y el desarrollo del área protegida y su entorno.
- Los problemas se caracterizan en forma breve, identificando sus causas y efectos. Las causas hacen referencia al origen del problema, las condiciones que determinan o influyen sobre la presencia del problema. Por efecto se entiende a las consecuencias, manifestaciones o impactos que produce el problema sobre el valor de conservación (adaptado de CORAAMyCS 2004). De ser posible se deberá identificar la escala geográfica y temporal a la que operan los problemas, la tendencia (descendente, estable, ascendente) y gravedad. Los problemas pueden clasificarse en actuales o potenciales (amenaza) y en internos o externos al área protegida (ver el Paso 7 en Fases y Pasos). Su clara identificación y caracterización servirá de base para definir adecuadas estrategias de gestión que tiendan a mitigar las causas del problema (o eliminarlas) o que corrijan (o eliminen) los efectos no deseados.

- Por *amenaza* (aspectos negativos potenciales) se entiende a una actividad, proceso o evento potencial, de origen natural, sociocultural o antrópico que por su magnitud y característica podría causar daño en el futuro (impacto negativo). La diferencia entre problema y amenaza radica en la escala de tiempo. En un problema, los factores ya se han manifestado. En una amenaza, es posible realizar intervenciones para evitar que la amenaza se constituya en problema.
- Las *fortalezas* (aspectos positivos actuales) son logros actuales, situaciones favorables, capacidades, resultados positivos o funciones que el área protegida realiza de manera correcta en beneficio de un objetivo de conservación (adaptado de EUROPARC 2008).
- Las *oportunidades* (aspectos positivos potenciales) son situaciones, factores socioeconómicos y/o elementos o procesos físicos, químicos o ecológicos que se pueden aprovechar para impulsar la conservación y el desarrollo del área protegida y su entorno (adaptado de SERNAP y otros 2002; EUROPARC 2008).

4. Zonificación interna y zona de amortiguamiento

- Zonificación interna de un área protegida: descripción de procedimiento y criterios para la zonificación; caracterización de zonas de manejo.

- Zona de amortiguamiento.

Zonificación interna del área protegida

La zonificación interna de un área protegida consiste en una *subdivisión de carácter funcional que ordena el uso del espacio con base en los objetivos de conservación del área protegida*. La zonificación es un componente insustituible del plan de gestión de un área protegida, ya que constituye el marco de ordenamiento espacial a que deben sujetarse los proyectos y las actividades programadas en el plan y los usos permitidos dentro del área protegida.

El *objetivo de la zonificación* es, por medio de la regulación de los usos y actividades permitidas para el área protegida, *mantener o mejorar el estado de conservación del patrimonio natural y cultural* de cada zona de manejo, con base en los objetivos de conservación del área protegida y el alcance planteado en el mismo plan de gestión. Así por ejemplo, en una zona de manejo será posible realizar cualquier actividad de manejo que mejore o mantenga la condición de los recursos que motivaron o fundamentaron su delimitación (APN 2002, Lineamiento 9) sin dejar de atender por ello el principio de precaución. Entonces, el mantenimiento de la “*condición o estado de conservación*” deberá ser un *criterio de orden jerárquico superior* al momento de decidir las acciones de manejo a implementar en cada zona o de existir, al asignar a una zona/s nuevas actividades o usos permitidos para el área no consignados en una zonificación ya realizada.

La zonificación tiene una relación directa con los objetivos de conservación del área protegida (Misión) y con los objetivos del plan de gestión (Visión), ya que es una forma de georeferenciarlos y de ligarlos al marco regulatorio que rige el territorio del área protegida. La zonificación no debe ser vista como una entidad autónoma en el proceso de planificación, sino como una expresión geográfica de lo que se quiere alcanzar (definiendo la condición que deben tener cada una de las zonas del área protegida con base en la Misión y la Visión) y como parte de las estrategias para lograrlo (regulando los usos con el objetivo de alcanzar esa condición, con base en las estrategias previstas en el Plan).

Existen Directrices para la Zonificación de las Áreas Protegidas de la APN (Resolución N° 074/2002; APN 2002) en vigencia. El siguiente cuadro, extraído de dichas directrices muestra los aspectos claves a considerar para diseñar una zonificación (APN 2002):

La asignación de zonas de manejo dentro de un área protegida debe tomar en consideración los siguientes aspectos:	
a)	las características y valores intrínsecos del área protegida, ya sean ecosistemas, sitios o elementos, tanto de tipo natural como cultural
b)	la condición de los mismos (estado de conservación, fragilidad, singularidad, accesibilidad, capacidad de recuperación, etc.)
c)	las condiciones del entorno cercano o lindante (pobladas, caminos, zonas agrícolas, áreas naturales protegidas o no protegidas, etc.)
d)	las oportunidades que brindan los ecosistemas, sitios o elementos existentes, a los distintos usos posibles (recreativo, productivo, educativo, científico, etc.)
e)	las demandas de usufructo actuales o potenciales que plantea la sociedad sobre el área protegida y sus partes, considerando la frecuencia, intensidad y tipo de uso actual e histórico a que está sujeta o que conviene que lo esté en el futuro (uso público, aprovechamiento forestal, ganadero, extracción de árboles, caza y pesca, usos tradicionales históricos, etc.)
f)	las necesidades vigentes de asegurar la conservación de tales muestras y componentes del patrimonio natural y cultural de la región

Las zonas de manejo establecidas por la APN (APN 2002) se muestran en Caja 6. Dentro de un plan de gestión, la sección de zonificación incluye la descripción de los criterios y técnicas utilizadas para el diseño de la misma, la descripción y fundamentación de las zonas de manejo definidas, el mapa de la zonificación interna del AP, y si fuera necesario, mapas de mayor detalle de sectores particulares donde la zonificación necesita ser cartografiada e interpretada en esa escala para su puesta en práctica.

Como herramienta esencial para el manejo, la zonificación es un recurso técnico flexible y dinámico que podrá ser objeto de modificación, presentando la fundamentación correspondiente. Tales cambios serán efectuados al momento de revisar y actualizar el plan de gestión.

Caja 6. Zonas de manejo (APN 2002)

- *Zona intangible*: es el área de mayor protección de los recursos naturales y culturales y máximas restricciones al uso. Su finalidad es la preservación de determinados ambientes, sistemas o componentes naturales o culturales en condiciones intangibles. Las actividades estarán limitadas a las relacionadas con la vigilancia, con medidas de manejo esenciales para la conservación de los recursos y el mantenimiento de los procesos naturales de los ecosistemas o de las condiciones que conforman una unidad cultural y su entorno. La investigación científica estará restringida a proyectos de bajo nivel de impacto, salvo raras excepciones debidamente justificadas.
- *Zona de Uso Público*: es el área que contiene atractivos naturales y/o culturales que se consideran aptos y compatibles con la visita y disfrute público, sin comprometer su conservación o persistencia. Puede desdoblarse en dos zonas en función de la intensidad y el tipo de uso y de las oportunidades y demandas que generan los atractivos referidos, las cuales se describen a continuación:
- *Zona de Uso Público Extensivo*: es el área que por sus características permite el acceso del público con restricciones, de forma tal que las actividades y usos aceptados causen un impacto mínimo a moderado sobre el ambiente, los sistemas o componentes naturales o culturales. Las actividades y usos permitidos son las contempladas en la zona intangible, a las que se agrega el uso científico y el uso educativo y turístico-recreativo de tipo extensivo, es decir no masivo ni concentrado. En materia de infraestructura sólo se admite la construcción de facilidades mínimas y de bajo impacto (ej.: senderos, miradores, refugios tipo vivac, observatorios de fauna, campamentos de tipo agreste, refugios de montaña, etc.).

(continúa p. 46)

Zonas de manejo (continuación)

- *Zona de Uso Público Intensivo*: es el área que por sus características acepta la mayor concentración de público visitante y actividades de más alto impacto compatibles con los objetivos de conservación de la unidad. Las actividades y usos admitidos son los contemplados en las zonas anteriores a las que se agrega el uso público masivo sujeto a la regulación de la APN. Se admite la construcción e instalación de servicios de mayor envergadura para la atención de los visitantes. (ej.: campamentos organizados con servicios, centros de visitantes, estacionamientos, servicios gastronómicos, alojamientos cuando corresponda, etc.). Esta zona debe ser de escasa extensión frente a la superficie total del AP.
- *Zona de Uso Especial*: es el área destinada a usos diversos relacionados con la infraestructura necesaria para la administración y el funcionamiento del área protegida. Es de escasa superficie y los usos en general implican niveles medios a altos de modificación ambiental. Es considerada una superficie “de hábitat modificado” al ser espacios de hábitat convertido (artificializado) insertos en zonas con altas restricciones al uso y donde es necesario alojar instalaciones administrativas e infraestructura de servicios incluida la red vial (ej.: seccionales y destacamentos de guardaparques, Intendencias, Estaciones Biológicas, áreas destinadas al tratamiento de efluentes o tratamiento de residuos, etc.).
- *Zona de aprovechamiento sostenible de los recursos*: es una zona de manejo aplicable sólo a la categoría de Reserva Nacional. Admite asentamientos humanos y usos extractivos de los recursos naturales, además de los usos restantes. Esta zona de manejo podrá subdividirse en subzonas de uso más específico, en la medida que la superposición de usos diferentes en un mismo terreno sea inconveniente o incompatible (pastoril vs. forestal, etc.).

Zona de amortiguamiento

Es el área externa y contigua al área protegida, donde se promueve la integración de la conservación del patrimonio natural y cultural con las actividades socioeconómicas locales en el marco del *desarrollo sostenible*, a los efectos de reducir el impacto negativo del entorno hacia el interior del área protegida y de ésta hacia el entorno. Por lo anterior, constituye el área que requiere el mayor esfuerzo de gestión. Para completar esta definición se enumeran en la Caja 7, estrategias estándar de una zona de amortiguamiento (ZAM), que pueden servir de punto de partida para la definición de estrategias para una zona de amortiguamiento.

Caja 7. Ejemplos de estrategias para una ZAM

- Promover y apoyar opciones productivas compatibles con la conservación de áreas protegidas, tales como la agricultura conservacionista, prácticas agroecológicas, granjas integradas, diversificación productiva, control integrado de plagas y cultivo orgánico, producción limpia, manejo ambiental urbano, energías alternativas, manejo de residuos, tratamiento de efluentes y contaminación, sistemas de producción limpia, otros.
- Servir de vínculo entre el área protegida y otras unidades de conservación o corredores biológicos, etc.
- Constituir un espacio de articulación de políticas interinstitucionales para la gestión de largo plazo de todos los aspectos de carácter biofísico y sociocultural que actúan en un territorio.
- Contribuir a la conservación del patrimonio cultural, al desarrollo socioeconómico local y a la sustentabilidad ambiental del mismo.
- Reducir los efectos negativos del uso intensivo del suelo sobre el área protegida y disminuir el efecto de borde (por ejemplo, propiciando regulaciones a la subdivisión de la tierra).
- Ampliar o mantener la superficie del área natural que no este bajo protección.
- Incrementar hábitat para la vida silvestre, en particular para aquellas especies que necesitan grandes territorios y para las cuales la superficie del área protegida no es suficiente.
- Incorporar nuevos componentes de diversidad biológica que no se encuentran en el área protegida pero sí en sus alrededores.
- Asegurar procesos de “fuente y sumidero” (o mantener la dinámica de las meta poblaciones).

¿Por qué es necesario planificar qué estrategias se promoverán (ante o junto con las autoridades jurisdiccionales respectivas) en el entorno al área protegida? Porque el área protegida interactúa con distintos elementos del territorio inmediato y mediato como urbanizaciones, tierras agrícolas, cuencas, otras áreas naturales o protegidas, etc. Los efectos de borde, los efectos de la reducción del área y el aislamiento son factores bien conocidos que afectan directamente a los objetivos de conservación de un área protegida. Además, es fre-

cuenta que las fuentes de problemas y amenazas se encuentren en el entorno del área protegida así como también los beneficiarios directos y primarios de la protección de los bienes y servicios ambientales y las oportunidades para fortalecer la conservación de las áreas protegidas. Desde el punto de vista de las comunidades contiguas al área protegida, la ZAM puede garantizar la continuidad de la prestación del servicio ambiental y mejorar la calidad de vida, entre otros aspectos. Por estas razones, el marco del manejo de un área protegida es entendido en la actualidad como aquel que considera el área, su entorno inmediato y la región de pertenencia. Se han desarrollado así modelos de conservación regional complementarios con la finalidad de ampliar la gestión más allá de los límites legales del área protegida. Básicamente, estos son las zonas de amortiguamiento y los corredores biológicos (CB) (Anexo 6).

5. Objetivos del plan, Estrategias y Programación

- Objetivos del plan y Estrategias (incluye meta).
- Proyectos y actividades por programas y subprogramas.
- Cronograma.

Este apartado desarrolla el componente propositivo del plan, es decir lo que se plantea hacer durante la vigencia del mismo. Consta de los objetivos del plan, las estrategias para desarrollarlos y los proyectos y actividades para ejecutar las estrategias. Esta sección propositiva se fundamenta en el análisis realizado en la caracterización y el diagnóstico y en los valores y objetivos de conservación.

Los objetivos del plan (punto 3 de la Caja 2) representan la formulación del escenario deseable al finalizar la vigencia del plan de gestión (ver apartado 1. 2). Las estrategias (Caja 8) constituyen de qué manera o por qué vías se propone alcanzar dichos objetivos. Los objetivos y las estrategias deben formularse mediante un enunciado que contenga claramente la meta esperada a alcanzar.

Caja 8. Estrategia

Es la declaración sobre el rumbo a seguir para cambiar de la situación actual a la deseada. Es generalmente un enunciado que dice en pocas palabras cuál es la vía que seguirá el proceso de cambio (adaptado Arguedas Mora 2007).

Las estrategias son enunciados que engloban un conjunto de proyectos y actividades ordenadas lógicamente que definen la dirección de la gestión para el cumplimiento de los objetivos de conservación de un área protegida y para, en particular, llevar adelante los objetivos del plan de gestión (INRENA-GTZ/ PDRS 2008). Ver ejemplo de Tabla 2.

Las estrategias y sus proyectos (Caja 9) se formulan considerando:

- los objetivos del plan;
- el análisis de las distintas alternativas de solución que se decidieron emplear para mitigar o revertir los problemas y las amenazas prioritarias;
- las fortalezas y oportunidades;
- el período de aplicación del plan y su alcance geográfico;
- la normativa vigente (ver Anexo Legislación).

Caja 9. Proyectos

Los proyectos son conjuntos de actividades con objetivo/s en común, un tiempo determinado y producto/s concretos.

Los proyectos con sus objetivos y actividades deben volcarse en los programas según el marco programático común (ver Tabla 1)^(*). En cada proyecto indicar, la vinculación con la estrategia, el cronograma, los responsables y los indicadores cuali o cuantitativos diseñados para su valoración (calificación o medición) (ver punto 6 - Evaluación y Seguimiento).

Programa	Subprograma
1. Operaciones	1.1 Administración 1.2 Obras y Mantenimiento 1.3 Control, Fiscalización y Emergencias
2. Uso Público	2.1 Recreación y Turismo 2.2 Interpretación, Educación Ambiental y Difusión
3. Conservación y Uso Sustentable del Patrimonio Natural y Cultural	3.1 Investigación y Monitoreo 3.2 Protección y Recuperación 3.3 Uso Sustentable 3.4 Asentamientos Humanos

Tabla 1: Marco programático vigente

(*) Marco Programático Común. El contenido de los programas y subprogramas fue actualizado en la Guía para la Elaboración de los Planes Operativos Bienales en las Unidades de Conservación de la APN (2004) el cual se transcribe en el Anexo 7.

La clave es hacer un plan de gestión con alta coherencia interna. Para lograr este propósito, el proceso de elaboración del plan de gestión tiene avances y retrocesos constantes. En cada etapa se debe regresar a las secciones anteriores para revisar y reformular si es necesario. En este sentido, la parte propositiva del plan (objetivos del plan, estrategias, proyectos y actividades y zonificación) debe tener relación directa con la caracterización y el diagnóstico. La caracterización no debe contener información que no se ajuste o sirva de base al desarrollo de la sección propositiva del plan y la sección propositiva del plan debe responder a los aspectos positivos y negativos del diagnóstico realizado.

Se sugiere presentar los proyectos y actividades en diferentes formatos: 1) según el Marco Programático a fin de facilitar la elaboración del POA (Tabla 1) y según la Tabla adjunta a fin de facilitar el seguimiento y la evaluación (Tabla 2). Es recomendable elaborar los objetivos, estrategias y proyectos en forma conjunta con la formulación de indicadores y su protocolo de medición (ver apartado 6 - Evaluación y Seguimiento).

6. Evaluación y Seguimiento

- Descripción del mecanismo o procedimiento de seguimiento y evaluación.
- Indicadores por estrategias, proyectos y actividades.
- Cronología de la evaluación.
- Protocolo de medición.

El ciclo de la planificación (Figura 2 - capítulo 1) se basa en un proceso de aprendizaje continuo en el cual mediante el seguimiento y la evaluación (Caja 10), la planificación se va adaptando a la información relevada, al resultado de las intervenciones aplicadas y a los cambios de las condiciones de los sistemas naturales, del patrimonio cultural y de la sociedad (incluidas las condiciones de gestión).

En este sentido, el Plan de Gestión Institucional de la APN establece como principio general en materia de planificación, la puesta en práctica de sistemas de supervisión y seguimiento de la ejecución de los instrumentos de planificación.

El objetivo del seguimiento es establecer si se está cumpliendo con la planificación y si los resultados parciales son los esperados a fin de tomar las decisiones necesarias para mejorar el desempeño de las intervenciones (UNEG, 2005). El seguimiento permite tomar medidas correctivas cuando la situación analizada discrepa con lo propuesto en el plan, es decir, permite ajustar permanentemente la intervención para el logro de sus objetivos. La evaluación permite medir el logro de los objetivos del plan, en relación con un punto de partida o situación inicial hasta la situación actual, luego de que una intervención haya sido realizada.

El seguimiento y la evaluación son dos facetas de la gestión íntimamente relacionadas. No se entiende el seguimiento sin el objetivo de la evaluación, y por el contrario, la evaluación en áreas sin un seguimiento se ve muy dificultada (EUROPARC, 2005). Un mecanismo de seguimiento y evaluación permite aumentar notablemente las opciones de éxito de los planes de gestión, incrementando la eficiencia de éstos documentos en virtud de la adecuación continua de los planes a la realidad.

Caja 10. Evaluación y Seguimiento

La evaluación es una valoración lo más sistemática posible del grado en que se han alcanzado determinados objetivos establecidos de antemano, entre los que pueden considerarse los objetivos del plan de gestión. También pueden evaluarse los resultados, los instrumentos y los métodos, o la eficiencia de la gestión. La información para la evaluación puede proceder de fuentes muy diversas, pero a menudo el seguimiento tiene un papel esencial en la obtención de datos básicos para la evaluación (adaptado de EUROPARC 2005).

El seguimiento o monitoreo es el proceso de observación repetida en el espacio y en el tiempo, de uno o más elementos del medio, de acuerdo a protocolos preestablecidos, mediante el uso de métodos de obtención de datos comparables (EUROPARC 2005).

Una evaluación debe suministrar información basada en evidencia que sea creíble, fiable y útil, para luego incorporar los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones. Dado que al evaluar, valoramos, emitimos un juicio, la evaluación es un medio para aprender y por consiguiente es parte del proceso de planificación.

Es importante tener en claro qué preguntas claves queremos responder mediante el mecanismo de seguimiento y evaluación. Entre otras, nos deberíamos preguntar: ¿Estamos alcanzando los cambios o mejoras propuestos para el área protegida en el plan de gestión (objetivos del plan)? ¿Las estrategias propuestas en el plan son efectivas? ¿Se están ejecutando los proyectos y actividades definidos en el plan? ¿Qué aspectos planificados necesitan ser modificados a fin de alcanzar un plan exitoso? ¿Cómo vamos a aplicar la información resultante de la medición de los indicadores en acciones correctivas? (adaptado de Arguedas Mora 2009).

La evaluación y el seguimiento permiten:

- Medir el grado de cumplimiento de los proyectos y/o actividades, medir los resultados alcanzados (esperados o no) y dar cuenta del éxito del plan.
- Identificar lecciones aprendidas para la intervención en curso u otras futuras (producción de conocimiento).
- Contribuir (como insumo) a la toma de decisiones informadas por diferentes actores.

El seguimiento no debe constituir una actividad alejada de la realidad cotidiana de la gestión y considerar que solo pueden ejecutarla equipos de expertos. Debe involucrarse a los propios gestores de las áreas protegidas y debe considerarse la oportunidad de aunar esfuerzos con agentes externos (ej. investigadores). La incorporación de equipos de investigación al seguimiento permite importantes sinergias (por ej.: programas de seguimiento de mayor complejidad) y un respaldo científico al proceso (EUROPARC, 2005).

Un enfoque participativo brinda transparencia y credibilidad al proceso de evaluación. La evaluación puede ser el resultado de un proceso periódico (seguimiento) y participativo donde cada actor aporta su visión. Una persona con habilidades de facilitador debe propiciar el debate y el entendimiento entre los involucrados para la producción de conocimiento. El facilitador no debe estar directamente relacionado con el establecimiento ni la implementación de la intervención sino ajeno a ella.

Esta guía determina que en el plan de gestión se debe formular una *estructura de indicadores* y un *protocolo de medición*. También debe garantizar que los datos obtenidos de la medición de los indicadores retroalimenten los propios documentos de planificación y su actualización. La presente guía recomienda integrar los sistemas de seguimiento y evaluación con otras instancias de evaluación dentro de las áreas protegidas como los planes operativos (ej. evaluación de cumplimiento de los POAs, planes temáticos, etc.). Para ello, el componente de evaluación y seguimiento de los planes de gestión debe

estar articulado y programado en dicho documento mediante la formulación de los indicadores y el protocolo de medición.

Estructura de Indicadores

Cada plan de gestión debe definir como es evaluado el éxito y la implementación del plan. Para ello se define una estructura de indicadores a nivel de objetivos del plan de gestión, estrategias y proyectos o actividades.

Los tipos de indicadores propuestos son:

- *Indicadores de éxito (o impacto)*: nos indican los cambios en el área protegida a partir de la implementación del plan. Los indicadores de éxito permiten medir si se han concretado o no, o en qué medida los objetivos particulares del plan (Arguedas Mora 2007). Para poder construir, cada *objetivo particular del plan debe tener una meta claramente identificable*. Estos indicadores son los más relevantes del plan, sin ellos no es posible evaluarlo.
- *Indicadores de resultados*: nos indican si los logros que se pretendían concretar con una estrategia, proyecto o actividad se obtuvieron o no y en qué medida. Miden los efectos concretos que tuvo la aplicación de las estrategias, proyecto o actividades programadas, es decir si la estrategia (proyecto o actividad) cumplió con la intención original (adaptado de Arguedas Mora 2007) que se había planteado. Para ello, las estrategias, proyecto o actividad tienen que estar formuladas de forma concreta y medible. En los casos que fuera posible, se debe medir estos indicadores durante la evaluación del POA.
- *Indicadores de cumplimiento*: nos indica si se realizó o no lo que se planificó hacer (Arguedas Mora 2007). Miden si se ejecutaron o no los proyectos o actividades. Estos indicadores se miden durante la evaluación del POA a nivel de proyecto, actividad o acción.

La estructura de indicadores propuesta facilita el seguimiento y la evaluación del plan. El plan de gestión debe evaluar la consecución de los objetivos del plan y de las estrategias (indicadores de éxito y de resultados). El POA debe evaluar los proyectos y sus actividades (indicadores de resultado en el caso que corresponda y de cumplimiento).

Criterios para definir un buen indicador (Margolius y Salafsky 1998):

- **Medible**: puede registrarse y analizarse en términos cuantitativos o cualitativos.
- **Preciso**: es definido del mismo modo por todos.
- **Consistente**: no cambia en el tiempo, de modo que la medida siempre es la misma.

- Sensible: cambia proporcionalmente de acuerdo a los cambios efectivos del atributo o el rubro medido.
- Simple: generalmente se prefiere los indicadores simples a los complejos.

Un indicador ideal es medible con bajo esfuerzo, altamente sensible, preciso y de respuesta rápida a los cambios que se desean monitorear. Esta combinación es muy difícil de encontrar en la realidad. El arte es lograr un equilibrio entre los atributos mencionados (Arguedas Mora 2009).

Es importante tener en cuenta que la formulación de los indicadores puede ser una oportunidad para detectar objetivos del plan, estrategias, proyectos o actividades ambiguas, demasiado generales o mal definidas (ej. poco claras o imprecisas) que ameriten su reformulación o las modifiquen. Por eso, al formular los indicadores se debe revisar la parte propositiva del plan de gestión (objetivos, estrategias y proyectos/actividades) y reformularla de ser necesario. Es útil el planteo de los indicadores junto con la formulación de las estrategias y los proyectos.

Protocolo de medición

El protocolo de seguimiento y evaluación debe contener las respuestas a los siguientes puntos: método o instrumento ¿cómo se va a medir el indicador?, fuente de información (primaria, secundaria, etc.), frecuencia de medición ¿cuándo se va a medir?, necesidades de personal (ejecutores) ¿quién/quienes van a medirlo? y presupuesto estimativo ¿el presupuesto está comprometido?. En Tabla 2 se muestra un ejemplo de un objetivo del plan, la estrategia, proyectos y actividades para llevarla adelante y los indicadores de éxito, resultados y cumplimiento.

7. Anexos del plan

Los anexos podrán contener listas de especies, memoria de talleres, modelos de encuestas, documentos legales (Ley de creación, declaración de designación internacional, convenios/ acuerdos, etc.), proyectos, etc. También es de interés incluir las lecciones aprendidas a nivel conceptual-metodológico y/o administrativo-operativo y críticas al presente documento a fin de contribuir al aprendizaje institucional y al ajuste de esta guía.

Indicadores				
Objetivo, estrategia y actividades	Tipo y descripción del indicador	Método (M) y Fuente (F)	Ejecutor	Frecuencia de medición
<i>Objetivo particular del plan</i> Conservar una muestra ecológicamente viable a largo plazo del bosque templado	Meta (indicador de éxito): Se recupera el 25 % del total del bosque degradado en 6 años (Sector Norte)	M: Monitoreo F: imágenes satelitales		Años 1 y 6
<i>Estrategia 1</i> Implementar un manejo ganadero compatible con la conservación del bosque	Meta (indicador de resultado): se logra reducir el 30% de la presión ganadera a los 3 años y 50% a los 6 años	M: análisis y comparación de la información generada previo y durante el proyecto F: informes de diagnóstico inicial, registros de arreos.		Años 3 y 6

Proyecto 1. Extracción del ganado

Actividad 1.1. Reuniones con propietarios del ganado	De cumplimiento: n° reuniones realizadas	F: actas de reuniones		Año 1
	De resultado: se logra el consenso (acuerdo) con los propietarios para implementar la extracción del ganado	M: análisis documental F: actas de reuniones, acuerdos y/o convenios celebrados, etc.		Año 1
Actividad 1.2. Elaboración y aprobación del Proyecto de Extracción del Ganado	De cumplimiento: proyecto elaborado, consensado y aprobado por las distintas partes	F: acta acuerdo aprobando proyecto		Año 1
Actividad 1.3. Implementación del plan (arreos)	De cumplimiento: n° arreos realizados	F: registros de arreos		Anual
	De resultado: se retiran n° (x) de cabezas de ganado	M: relevamiento en terreno F: registros de arreos		Anual

Proyecto 2. Monitoreo del bosque

Actividad 2.1. Elaboración y aprobación del Proyecto de Monitoreo de la Vegetación a escala de stand (- 1 ha) y de paisaje (AP)	De cumplimiento: proyecto elaborado y aprobado	F: disposición aprobando proyecto		Año 1
Actividad 2.2. Monitoreo de la vegetación a escala de paisaje.	De cumplimiento: índice verde medido	M: cálculo del índice Verde F: imágenes satelitales		Años 1 y 6
Actividad 2.3. Monitoreo de la vegetación a escala de stand.	De cumplimiento: stand seleccionados y n° muestreos realizados (inicial y post arreos)	F: Informe anual		Anual
	De resultados: se obtienen por datos obtenidos de campo	M: muestreos para presencia/ausencia y estimación abundancia/ cobertura F: registros de datos de los stand		Anual
Actividad 2.4. Análisis de datos y elaboración de informe anual (años 1 y 6 se incluye escala de paisaje)	De cumplimiento: datos procesados e informe anual realizado	F: Informe anual		Anual
	De resultado: se analizan los cambios en la vegetación a escala de stand y de paisaje	M: análisis F: informe anual		Anual (Año 1 y 6 se incluye escala de paisaje)

Tabla 2. Estructura de indicadores aplicado a un caso hipotético de un objetivo particular del plan y una estrategia con sus proyectos y actividades. La Estrategia 1 atiende el problema "Pérdida de bosque" causada por ganadería. Podrían formularse otras estrategias para atender las otras causas que originan la "Pérdida del bosque" (ej.: tala ilegal). El árbol de problemas se presenta en el capítulo 3 (Fase III – Paso 7) y/o Anexo 5.

FASES Y PASOS PARA ELABORAR Y/O ACTUALIZAR PLANES DE GESTIÓN



Introducción

La elaboración de un plan de gestión puede organizarse en etapas siguiendo un orden lógico (Figuras 5 y 6). En esta guía, esas etapas las definimos como *Fases* y *Pasos* para elaborar y actualizar un plan de gestión. El esquema de *Fases* y *Pasos* constituye un modelo de procedimiento para elaborar o actualizar un plan de gestión. El mismo fue formulado en base a la práctica institucional adquirida en materia de planificación estratégica y al análisis de guías y lineamientos desarrollados para otros sistemas de áreas protegidas, principalmente de Latinoamérica y España.

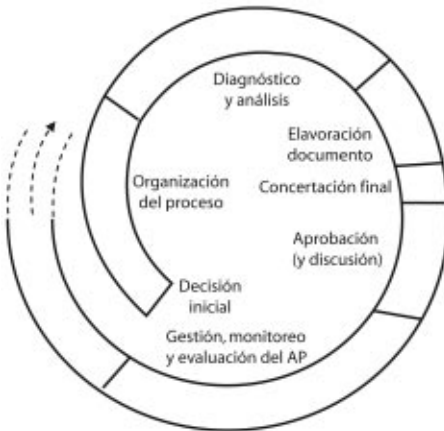


Figura 5. Orden lógico en el ciclo de la planificación (SERNAP-GTZ 2002)

La implementación de las Fases y Pasos debe incorporar los conceptos expuestos en los capítulos 1 y 2 y en los anexos de la presente guía. En particular, el Anexo 4 presenta una compilación de referencias sobre metodologías que pueden utilizarse para llevar adelante cada fase o paso del proceso y el Anexo 5 contiene técnicas para el desarrollo de talleres.



FIGURA 6. Ciclo de la planificación (adaptado de Amend et al. 2002)

FASES Y PASOS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN

• Fase I. Preparatoria

Paso 1: Diseño del proceso de planificación (equipo, alcance temporal y espacial del plan, programación de actividades).

Paso 2: Aproximación inicial a los valores y objetivos de conservación (valores preliminares y Misión preliminar) y del plan (Visión preliminar). Identificación y valorización de actores y diseño de los procesos participativos para la elaboración del plan de gestión.

Paso 3: Convocatoria al proceso. Campaña de información pública en el ámbito local.

• Fase II. Descriptiva: Inventarios y caracterizaciones físicas, naturales, culturales, socioeconómicas, recursos humanos e infraestructura del área.

Paso 4: Recopilación y procesamiento de información bibliográfica y cartográfica. Relevamientos a campo.

Paso 5: Introducción, caracterización y cartografía.

• Fase III. Diagnóstico: análisis de la categoría de manejo, valores de conservación, problemas y amenazas, fortalezas y oportunidades.

Paso 6: Análisis de la categoría de manejo y de las implicancias de la designación internacional.

Paso 7: Valores de conservación. Análisis de problemas y amenazas, fortalezas y oportunidades.

• Fase IV. Propositiva. Objetivos de Conservación. Objetivos del Plan. Zonificación interna y zona de amortiguamiento. Estrategias y Programación.

Paso 8: Formulación de objetivos de conservación y objetivos del plan.

Paso 9: Zonificación del área protegida.

Paso 10: Planificación de Zonas de Amortiguamiento.

Paso 11: Objetivos del Plan (ajuste definitivo). Estrategias, proyectos y actividades. Formulación de indicadores y su protocolo de medición.

Paso 12: Planificación financiera

• Fase V. Revisión, aprobación y comunicación

Paso 13: Presentación, revisión y corrección del documento final

Paso 14: Aprobación, publicación y difusión del documento final

• Fase VI. Implementación, seguimiento y Evaluación

Paso 15: Implementación, seguimiento, evaluación y actualización

Fase I. Preparatoria

Paso 1: Diseño del proceso de planificación

Este paso constituye la planificación del proceso de elaboración de un plan de gestión. Consta de tres aspectos claves a definir, los cuales deben estar articulados entre sí: a) *Constitución del equipo planificador*, b) *Definición del alcance geográfico y temporal del plan de gestión*, c) *Programación de actividades, diseño metodológico y cronograma*.

a) *Constitución del equipo planificador*. La conformación del equipo de planificación debe ser interdisciplinaria y estar representada por los responsables de las áreas sustantivas del área protegida y de la Delegación Regional o en su defecto de la Dirección de Conservación y Manejo. Personal externo a la APN puede formar parte del equipo planificador pero sin conformar mayoría en el equipo. Los perfiles recomendados para conformar el equipo planificador tendrán relación con las temáticas claves de un plan de gestión (patrimonio natural, patrimonio cultural, aspectos sociales, uso público y educación) y otros aspectos como la cartografía y la redacción del documento. Se recomienda asignar 1 ó 2 personas a cargo de la coordinación del equipo planificador. La coordinación es la responsable del avance del proceso de elaboración del plan y de llevar adelante la redacción del mismo. El rol del/los coordinador/es es lograr que los miembros del equipo interactúen entre sí y alcancen los productos esperados en tiempo y forma. Es deseable que el equipo planificador (con sus coordinadores) no supere las siete personas y la coordinación un máximo de dos personas. Se recomienda identificar y comprometer a personal idóneo para llevar adelante temas puntuales como la logística y la moderación o facilitación de talleres, entre otros.

Además de definir los perfiles y las personas necesarias que conforman el equipo, se debe alcanzar un compromiso respecto de la asignación de recursos financieros para el proceso. Para ello se debe hacer un cálculo estimativo del costo del proceso. En muchos casos el nivel de dedicación que impone la elaboración de un plan de gestión implica contar con el apoyo de personal y fondos externos que complementen y fortalezcan al equipo de planificación y brinden los recursos financieros necesarios.

El equipo planificador designado para la elaboración/actualización del plan de gestión también tiene la función de realizar el seguimiento y la evaluación del documento.

b) Definición del alcance geográfico (entorno) y temporal del plan de gestión. Definir el alcance geográfico del plan de gestión es una decisión clave. Típicamente existen diferencias de opinión o de criterio al momento de su definición. Por ello es necesario acordar el alcance geográfico en las etapas iniciales del proceso de elaboración del plan a fin de facilitar el desarrollo posterior del mismo. Para el mejor cumplimiento de los objetivos de conservación y del desarrollo sostenible del entorno, se deben exceder los límites del área protegida a fin de incluir una porción del entorno al área protegida, a los actores/sectores afectados o beneficiados por el área protegida, sus usos y actividades. Delimitar el entorno a planificar (alcance geográfico del plan) define el alcance de gran parte de las estrategias a formular en el plan de gestión.

Los planes de gestión deben elaborarse para cubrir un período de trabajo definido de 6 años. El periodo recomendado para la revisión del plan es al tercer año y su actualización (evaluación en detalle del plan y reformulación) cada 6 años. Asimismo, el tiempo máximo estimado para elaborar un plan de gestión es de 2 años. Se entiende que la elaboración del primer plan de gestión presenta mayores dificultades, las cuales se resuelven progresivamente con cada actualización.

c) Programación de actividades, diseño metodológico y cronograma. Este punto consiste en establecer la programación de las distintas etapas del proceso de elaboración del plan de gestión a fin de garantizar un proceso ágil. Para ello se deben definir las actividades del proceso de planificación (tareas de gabinete, reuniones, talleres, etc.) con objetivos claros, productos, métodos, herramientas, fechas estimativas y de ser posible los actores/sectores a convocar y el enfoque de la participación (Tabla 3). Concretamente se recomienda presentar las actividades a realizar para el tratamiento de los diferentes contenidos del plan y un cronograma que no exceda los dos años de trabajo. Tanto la programación de actividades como el cumplimiento de un cronograma de trabajo es responsabilidad del equipo de planificación.

El Paso 1 con sus componentes a, b y c deben aprobarse mediante disposición conjunta entre la Intendencia del área protegida y la Delegación Regional. Esta disposición tiene el propósito de garantizar el compromiso de los recursos humanos, financieros y las tareas y responsabilidades a ejecutar para la elaboración/actualización del plan de gestión. Dicha disposición debe ratificarse mediante acto resolutivo del Honorable Directorio de la APN a fin de asegurar la continuidad del proceso de planificación.

Paso 2: Aproximación inicial a los valores de conservación y objetivos de conservación (valores preliminares y Misión preliminar) y objetivos del plan de gestión (Visión preliminar). Identificación de actores y diseño de los procesos participativos para la elaboración del plan de gestión.

Se elabora una versión preliminar de los valores de conservación, los objetivos de conservación (Misión) y los objetivos del plan (Visión). Tanto los objetivos de conservación como los del propio plan pueden establecerse en generales y particulares. Una aproximación inicial a los valores de conservación, la Misión y Visión del área protegida y del entorno guían la identificación de actores y los procesos participativos a seguir. Los valores y objetivos de conservación se siguen ajustando y reelaborando durante las diferentes etapas de elaboración del plan. Los objetivos del plan terminan de conformarse con mayor claridad luego de la caracterización y el diagnóstico y aún hasta luego de la formulación de las estrategias.

Entre los objetivos y metas institucionales de la APN se encuentra la promoción de una participación activa de la comunidad que asegure un mayor involucramiento y control en el proceso de toma de decisiones (APN 2001). Los procesos de planificación se desarrollan entonces con la participación del público, en especial de las comunidades locales, lo que implica evaluar la voluntad o interés político a nivel municipal y provincial para la planificación conjunta y la disponibilidad de personal para el trabajo conjunto. Considerando el alcance geográfico del plan, la Misión y Visión del área protegida, se realiza un sondeo de las instituciones estatales y privadas con injerencia en el área de trabajo definida (alcance geográfico=entorno y categoría de manejo), sus áreas de incumbencia, sus acciones presentes y proyectos, al igual que los pobladores locales, pertenecientes a comunidades urbanas y/o rurales; criollas y/o indígenas. Es probable que en algunos casos el grado de participación o de representatividad de los distintos sectores y comunidades en la participación no pueda ser atendido completamente por limitaciones de tiempo y presupuesto propios de los procesos de planificación. En este caso puede definirse una priorización de los potenciales participantes. Dicha priorización se define por la relación que tienen esos potenciales participantes con el área protegida, las actividades económicas, los vínculos culturales y las necesidades de desarrollo. En los casos de áreas protegidas con designación internacional se recomienda convocar a sus representantes desde el inicio del proceso de planificación a fin de iniciar un trabajo conjunto e integral de la unidad de conservación como un todo.

La construcción de un mapa de actores es una herramienta metodológica que permite caracterizar la composición de actores sociales del territorio identificando a los grupos, instituciones u organizaciones a convocar durante el proceso de elaboración del plan de gestión.

Los mapas de actores son útiles porque facilitan las decisiones respecto al modo de involucramiento y participación de cada actor, construyendo así una visión de las vinculaciones actuales. Para identificar los actores locales, es necesario elaborar un listado preliminar que permita tener una aproximación de la estructura social del territorio.

En una primera aproximación se puede clasificar a los actores sociales por institución u organización teniendo en cuenta el área de acción de las mismas. Posteriormente, se los puede agrupar teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Territorial: registrando los actores vinculados a la zonificación del parque: (zonas intangibles; zona de uso público –extensivo e intensivo-; zona de aprovechamiento sostenible de los recursos; zona de uso especial; ZAM).
- Socio-cultural: a través de diagramas de Venn^o o gráfico de intercambios. Cada actor vinculado al área de análisis se escribe y rodea con un círculo y a través de flechas se registran las interacciones. Puede agregarse al análisis la intensidad de la relación, acercando o alejando los círculos entre sí.

Es prioritario no alentar falsas expectativas entre los actores convocados al proceso. Se debe informar a la comunidad sobre el proceso a iniciar, sus alcances e implicancias.

En el diseño de los procesos participativos se pretende que cada actor social intervenga con sus aportes de forma organizada. Para esto es necesario definir el nivel de participación y los actores sociales convocados en cada etapa.

La incumbencia directa de cada actor social puede estar dada por obligaciones prescritas por estatuto como es el caso de los organismos gubernamentales, por dependencia directa de los recursos naturales en cuestión para la subsistencia y economía (con derechos legales, de uso o de tenencia y/o propietarios de la tierra), por relación cultural y/o histórica con el territorio. Los grados de interés pueden estar vinculados con los conocimientos y esfuerzos investi-

(*) Diagrama de Venn: son ilustraciones utilizadas en matemática y lógica conocida como teoría de conjuntos. Estos diagramas se usan para mostrar gráficamente la agrupación de elementos en conjuntos representando cada conjunto mediante un círculo. La posición relativa en el plano de tales círculos muestra la relación entre los conjuntos (ej. Intersección de dos conjuntos).

dos por los actores en el manejo de los recursos naturales; con el impacto presente o potencial en la vida social de la región; con la compatibilidad y/o adhesión a la política y objetivos del área; o bien con perjuicios, pérdidas por el manejo de los recursos o la percepción de la posibilidad de recibir o compartir beneficios generados (Borrini y Feyerabend 1997).

Para las áreas protegidas los actores pueden formar parte de los sectores gubernamental -municipal provincial o nacional-; comunitario local -Comunidades de Pueblos Originarios, pobladores rurales, prestadores, propietarios, etc.-; científico-técnico; otros usuarios. Dentro de ellos la diversidad es amplia, pueden citarse -como ejemplo- autoridades de Gobiernos Locales, delegaciones de organismos gubernamentales, Comunidades de Pueblos Originarios y sus organizaciones, Asociaciones de Pobladores, Asociaciones de Fomento Rural, ONGs, agencias de cooperación, grupos de vecinos aglutinados por intereses específicos, escuelas y universidades, empresas locales, Cooperativas, agencias de turismo, Cámaras, Asociaciones (de Caza, de Pescadores y otras), grupos de recreación, grupos de voluntarios, etc.

Para priorizar y realizar un listado de los actores participantes en el proceso de elaboración del plan de gestión se pueden tener en cuenta distintos factores, a saber:

- Magnitud, entendida como cobertura geográfica y número de integrantes.
- Intensidad, comprende la capacidad de acción, relaciones y vínculos.
- Influencia, capacidad para afectar positiva o negativamente las acciones del territorio.
- Importancia estratégica e importancia dentro de la red social constituida en el territorio.

Una vez construida la lista final de participantes, se definen los enfoques de participación para cada fase del proceso de elaboración del plan de gestión planificando instancias de información, consulta y búsqueda de consensos (Tabla 3).

Fase del proceso de planificación de un plan de gestión	Enfoque de la participación
1) Diseño del proceso	La participación se orienta a identificar y establecer un primer contacto con los actores, a informar sobre el proceso de planificación a iniciar y a propiciar la construcción de una visión común (Etapa informativa).
2) Caracterización y diagnóstico	La participación se orienta a favorecer el reconocimiento mutuo entre los actores, incorporar elementos de las condiciones actuales de los actores gubernamentales, la idiosincrasia y cosmovisión de la/s comunidad/es involucrada/s. Está enfocada a rescatar información sobre necesidades, intereses y opiniones de los actores involucrados en el proceso (Etapa consultiva- de reconocimiento de distintas visiones y realidades).
3) Objetivos del plan, estrategias, proyectos y acciones	Etapa de consenso y de generación de acuerdos, tratamiento de conflictos, búsqueda de soluciones.
4) Aprobación y difusión del plan de gestión	Esta enfocada al proceso de oficialización y comunicación del plan.
5) Ejecución, seguimiento y evaluación del plan de gestión	La participación alcanza el nivel más alto deseado. En ciertos proyectos el enfoque puede ser la ejecución y seguimiento conjunto.

Tabla 3. Enfoques de la participación en los diferentes momentos del proceso de planificación (adaptado de Arguedas Mora 2009).

Siendo la participación un eje transversal al plan, se puede garantizar su implementación a través de todo el proceso acudiendo a diversas herramientas, de acuerdo a los objetivos de cada etapa. Dichas herramientas y mecanismos pueden incluir la realización de reuniones/encuentros con uno o varios actores, reuniones interinstitucionales, entrevistas o encuestas, buzones abiertos electrónicos o no, hasta talleres con distintos actores involucrados -gubernamentales y no gubernamentales-. Es recomendable la realización de talleres con actores diversos -por lo menos- en las instancias 1, 2 y 3.

Los Pasos 1 y 2 pueden realizarse de manera simultánea.

Paso 3: Convocatoria al proceso. Campaña de información pública en el ámbito local.

Una vez elaborado y aprobado el diseño del proceso de planificación (Paso 1) y realizada la identificación de los actores sociales (Paso 2), es recomendable dar inicio público al proceso participativo

de elaboración del plan de gestión. Si bien las opciones para iniciar el proceso de participación son variadas, una opción posible es la realización de un *Primer Encuentro informativo-consultivo* (Tabla 3). Este primer encuentro puede tener varios propósitos. Un primer propósito es dar inicio al proceso de planificación del área protegida y su entorno, informando, por ejemplo, qué significa planificar, qué es un plan de gestión, cuáles son las etapas del proceso de planificación que está por iniciarse, su alcance espacial y temporal y el cronograma de los próximos eventos participativos. Un segundo propósito puede ser consultar acerca de las experiencias con el área protegida, las opiniones y expectativas relativas al área y al proceso de planificación que se inicia y obtener información sobre los posibles beneficios e incidencia del área protegida en la comunidad. Identificar elementos de la idiosincrasia y cosmovisión de la sociedad, rescatar información y opinión de interés e identificar referentes claves. Se aconseja también consultar la opinión respecto del encuentro que transcurre y el proceso que está por iniciarse. Este sondeo previo resulta provechoso para adecuar el proceso de planificación, ajustar los próximos talleres y aclarar expectativas.

Fase II. Descriptiva:

Inventarios y caracterizaciones de recursos físicos, naturales, culturales, socioeconómicos, recursos humanos e infraestructura del área

Paso 4: Recopilación y procesamiento de información bibliográfica y cartográfica. Relevamientos a campo.

La caracterización requiere de un proceso de revisión de varias fuentes de información, incluso si fuera necesario de la recopilación de información primaria (datos a campo). En particular este paso incluye realizar una revisión bibliográfica exhaustiva de distintas publicaciones y materiales existentes en relación con las características del área protegida y su entorno (respecto de los temas a describir ver Paso 5 del presente capítulo). La recopilación incluye consultas bibliográficas, línea de base, consulta a organismos gubernamentales y no gubernamentales, a expertos, investigadores, búsqueda y recopilación de bases de datos, cartografía digital, consulta de planes ordenamiento territorial (entre otros), normativas y legislaciones, información de sensores remotos (fotos aéreas y de satélites). También se incluyen otras fuentes como el conocimiento de las comunidades indígenas y locales, la historia oral, etc. Una buena recopilación previa facilita todo el proceso de planificación restante. Este paso es útil para que el equipo de planificación se interiorice de las características, problemáticas y fortalezas del área protegida y su entorno.

Es conveniente que el equipo realice una descripción detallada de las fuentes de información, calidad y grado de actualización, escala, formato en que se encuentran y en algunos casos, los costos para acceder a la misma. Esto permite al equipo determinar qué información es realmente necesaria y está accesible. Por último, de ser necesario y posible se realizarán relevamientos rápidos a campo para incorporar nueva información clave del área y su entorno.

Paso 5: Introducción, caracterización y cartografía.

Este Paso incluye la redacción de los contenidos de la sección Introducción y Caracterización del capítulo 2. La introducción contiene datos básicos del área y del entorno: ubicación geográfica, límites y eco-región, historia de creación del área protegida, marco legal, categoría de manejo (incluida designación internacional) y los objetivos de creación (punto 1.2 del capítulo 2); contexto nacional y regional (punto 1.3 del capítulo 2). Además se sigue trabajando en la formulación de los objetivos de conservación y en los del plan (Visión) (punto 1.4 del capítulo 2).

La Caracterización incluye los siguientes aspectos:

- Caracterización física: clima, suelo, geología, geomorfología, hidrología;
- Caracterización de la biodiversidad: 1) flora y tipos de vegetación, 2) fauna, 3) comunidades y/o poblaciones de especies de valor especial: amenazadas, singulares o prioritarias;
- Dinámicas ecológicas: disturbios (inundaciones, fuegos), sucesión, invasión de especies exóticas, etcétera;
- Caracterización de la historia de la ocupación humana (información arqueológica, histórica, etnohistórica);
- Caracterización del patrimonio cultural material, inmaterial y paisajes culturales;
- Caracterización demográfica;
- Caracterización de tenencia de la tierra y clasificación de usos del suelo;
- Caracterización de las principales actividades económicas y condiciones de vida de las poblaciones humanas (vivienda, salud, infraestructura de servicios públicos y transporte). Realidad educativa actual en el entorno del área protegida;
- Caracterización del uso público, recreación y turismo;
- Caracterización de los bienes y servicios ambientales suministrados por los ecosistemas;
- Caracterización de los recursos humanos, historia financiera e infraestructura del área protegida.

Se elabora la cartografía que se considera relevante para las próximas etapas del plan. En particular los mapas básicos a incluir son los de ubicación del área protegida (a escala nacional y provincial), el de infraestructura, límites y servicios y el de unidades de vegetación o ambientes.

Es necesario confrontar la información bibliográfica con salidas de campo, talleres internos, entrevistas con técnicos, investigadores, comunidad local, etc.

Fase III. Diagnóstico:

Análisis de la categoría de manejo. Valores de conservación. Problemas y amenazas de conservación. Fortalezas y Oportunidades

Paso 6: Análisis de la categoría de manejo y de las implicancias de la designación internacional.

Durante los procesos de creación de áreas protegidas se asignan categorías de manejo que pueden no ser del todo adecuadas para los objetivos que puede cumplir la unidad de conservación. La revisión de la categoría de manejo y su adecuación al caso es necesaria para identificar el grado de conflictividad en su aplicación. La categoría debe ser modificada si la evaluación muestra que los objetivos declarados a largo plazo para el área protegida no se ajustan a la categoría asignada (Dudley 2008). Existen algunas herramientas disponibles para ayudar a tomar la decisión respecto de la categoría, pero en muchos casos la decisión final es cuestión de la apreciación colectiva (Dudley 2008). En este sentido, la UICN siempre ha hecho especial hincapié en que la categoría se basa en el objetivo principal de gestión del área y es independiente de la efectividad real de gestión: esto es, si un área protegida no logra alcanzar sus objetivos no es excusa para cambiarla a otra categoría, sino más bien para incrementar la capacidad de gestión (Dudley 2008). Para más detalles ver Capítulo 2-apartado Introducción, Anexos 2 y 5.

También es necesario revisar las implicancias de las designaciones internacionales. En muchos casos, estos análisis permiten identificar conflictos para la gestión del área en el marco de la categoría de manejo y/o designación internacional. De este análisis pueden surgir problemas, amenazas y/o potencialidades.

Paso 7: Valores de conservación. Análisis de problemas y amenazas, fortalezas y oportunidades.

En este Paso se identificarán y caracterizarán los valores de conservación y los problemas, las amenazas así como también las

fortalezas, las oportunidades y las necesidades (de investigación y/o administrativas) del área protegida y su entorno (alcance geográfico del plan). Deben considerarse los factores, intereses y necesidades de todas las partes implicadas, dado que son condicionantes de la aplicabilidad del plan.

En un marco participativo se realiza la identificación de los valores de conservación y la identificación de los principales problemas y amenazas que afectan la sostenibilidad de los valores, señalando las causas y los efectos de cada problema/amenaza y seleccionando las principales fortalezas/oportunidades y necesidades del área protegida y entorno. Es conveniente tratar estos temas con la mayor cantidad de personal del área protegida, expertos, investigadores y actores locales o sectores claves de la comunidad que conocen en detalle el área y entorno y sus particularidades.

Las relaciones causales (causa-efecto) muchas veces son hipótesis inferidas de la observación o de experiencias en sistemas similares, más que una evidencia empírica. Esta construcción pone de manifiesto las hipótesis o premisas básicas del modelo o simplificación de la realidad sobre las cuales se fundamentarán los objetivos y las estrategias del plan de gestión. Estas relaciones causales explícitas permiten la discusión y evaluación de las hipótesis básicas y la identificación de las carencias de conocimiento (EUROPARC 2008). La causa y el efecto en conjunto describen un problema/amenaza. Entonces, el problema queda definido mediante las causas que lo generan y los efectos o impactos que provoca o podría provocar su falta de atención. Es importante que cada problema/amenaza pueda ser caracterizado por sus causas y sus efectos o posibles efectos. Posteriormente, para atender a los problemas/amenazas de conservación se intentará, en principio, focalizar sobre las causas de los problemas/amenazas y formular los objetivos del plan (efectos) y las estrategias de gestión, proyectos o actividades. Cuando la causa del problema haya ocurrido en otro momento de la historia, se trabaja directamente sobre los efectos (Caja 11). Queda claro entonces que, en algunos casos, es muy difícil actuar sobre la causa misma y solamente se trabaja en aminorar los efectos.

Estos aspectos mencionados en el párrafo precedente deben tratarse en un *Segundo Encuentro (taller) de carácter consultivo* orientado a realizar el diagnóstico del área protegida y su entorno. Se puede partir de una propuesta (y es aconsejable hacerlo) de valores de conservación y lista de problemas/amenazas y fortalezas/oportunidades realizada por el equipo planificador y discutirla con los participantes. Otra opción es que del taller surjan las propuestas de valores de conservación y problemas/amenazas, fortalezas/oportunidades

(Caja 11; Anexos 5 y 6) y luego en gabinete el equipo planificador formule la versión final de los mismos. Con el personal del área protegida, los expertos e investigadores pueden analizar las causas y los efectos que afectan a los valores de conservación. Con la comunidad local se puede identificar y evaluar las actividades actuales o potenciales relacionadas con los valores identificados (conflictivas o no). También es de interés identificar los actores que realizan esas actividades (actuales y potenciales) relacionadas con el área protegida y sus valores. Esta información es de utilidad como insumo para identificar posibles necesidades, expectativas, oportunidades, problemas de conservación o conflictos (para más detalles consultar Granizo et. al 2006). Una vez concluida esta instancia de consulta, se puede trabajar con otros actores menos “cercaños” al área o menos relacionados con las particularidades locales, pero que pueden aportar desde el conocimiento específico de un saber particular. Generalmente es necesario un trabajo en gabinete del equipo planificador para depurar la redacción de los valores y árboles (causa-efecto y estrategias-objetivos), adecuar al texto del plan de gestión, modificarse o alterarse lo que se considere necesario, por ejemplo agrupando árboles (u objetivos) (EUROPARC 2008). De creerlo conveniente, el Primer y Segundo Encuentro pueden unificarse en un solo evento.

Caja 11. Diagnóstico participativo

Los valores seleccionados son caracterizados mediante una breve descripción dado que seguramente se tratan en la sección de Caracterización.

En cuanto a los aspectos tanto negativos (problemas/amenazas) como positivos (fortalezas/oportunidades) una posible forma de trabajo es hacerlos explícitos y simplemente listarlos. Puede ser útil utilizar tarjetas de cartulina y pedir a los participantes que escriban un problema/amenaza/fortaleza/oportunidad por tarjeta, de la forma más clara posible.

Una vez reunidas todas las tarjetas se van ordenando por grupo de afinidad temática, juntando las repeticiones y redactando de forma más precisa las que sea necesario. La cantidad de tarjetas por problema/amenaza/ fortaleza/oportunidad puede ser un indicio de su prioridad.

Luego es posible comenzar a construir un árbol de problemas (por problema/amenaza), comenzando con las causas por la parte baja y los efectos en la parte alta. El grupo opina de manera conjunta según se va construyendo el árbol, moviéndose las tarjetas de lugar tantas veces como sea necesario hasta llegar a una solución aceptada por el grupo. Los árboles de problema se re-escriben como árboles de objetivos (efectos) y estrategias (causas) (adaptado de EUROPARC 2008).

El trabajo en talleres exige la selección de herramientas metodológicas adecuadas, como por ejemplo, la construcción de árboles causa-efecto. Esta metodología permite arribar a un diagnóstico compartido y definir los objetivos y estrategias del plan (EUROPARC 2008). Los árboles causa-efecto son la clave del plan, por lo que es importante dedicar el suficiente tiempo y esfuerzo para su elaboración. Si están bien hechos (son consistentes), la definición de objetivos del plan y estrategias se ve muy facilitada. A continuación se muestra un ejemplo de un problema de conservación y el detalle de las causas y los efectos (Figura 7). En el Anexo 6 se sugieren herramientas metodológicas para la identificación de árboles de causas y efectos.

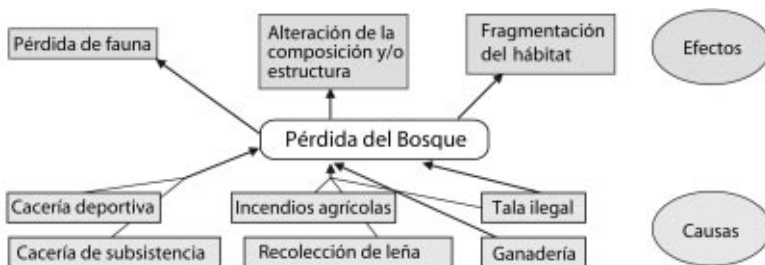


FIGURA 7: Ejemplo de problema de conservación y la identificación de sus causas y efectos (adaptado de Granizo et. al, 2006)

Fase IV. Propositiva:

Objetivos de Conservación. Objetivos del plan. Zonificación interna y zona de amortiguamiento. Estrategias y Programación.

Paso 8: Formulación de objetivos de conservación generales y particulares. Formulación de objetivos general (Visión) y particulares del plan.

Este paso en particular se sugiere iniciarlo a través de un análisis del equipo planificador, quien identifique la mejor forma de abordar esta etapa. Dependiendo de la complejidad o entendimiento que se tenga del tratamiento de un problema en particular se puede encauzar la participación de una u otra manera. En algunos casos es necesario realizar reuniones específicas con grupos de interés o expertos, previo a un taller participativo. Si se convoca a un taller, se sugiere que el mismo tenga *carácter consultivo y de consenso* con el propósito de discutir y finalmente acordar aspectos referidos a la Zonificación (Paso 9 y 10), los objetivos de conservación y los objetivos del plan (Paso 8) y las estrategias a seguir (Paso 11). El tratamien-

to participativo de los temas mencionados debe tener énfasis en los aspectos referidos al entorno.

En cuanto a los objetivos se recomienda ver Capítulo 2 - Introducción. Para su tratamiento, se sugiere llegar a la instancia participativa con una propuesta de objetivos a partir de la cual se promueva la discusión y los consensos. Los objetivos del plan, para que sean realmente útiles deben definirse principalmente a partir de los problemas y las fortalezas existentes. Para ello, se pueden reformular los diagramas causa-efecto (por ejemplo, diagramas de árbol), transformándolos en un diagrama de objetivos del plan (efectos) y estrategias (causas). Objetivos del plan y estrategias deben formularse con un enunciado y una meta.

Una vez elaboradas las relaciones causa-efecto es posible identificar varias alternativas para alcanzar la solución al problema. El equipo planificador debe decidir sobre la posibilidad de desarrollar dichas alternativas utilizando criterios técnicos (viabilidad), políticos (oportunidad) o de disponibilidad de medios (materiales, humanos, financieros) (EUROPARC 2008). Para la formulación de los proyectos se debe tener en claro la caracterización de los problemas a través de la identificación de sus causas y efectos. Cada proyecto desarrolla objetivos concretos claramente identificados (ver Anexo 5 y 6). Sigue en Paso 11.

Paso 9: Zonificación interna

Realizar la zonificación de un área protegida responde a la necesidad de su autoridad administrativa de contar con pautas orientativas para gestionar los espacios de la unidad de conservación (distribuir usos y actividades) para el mejor cumplimiento de los objetivos de conservación.

Con frecuencia, la zonificación es un paso conflictivo del proceso de planificación. Los talleres de zonificación pueden ser un medio eficaz para conocer la opinión de expertos y pobladores sobre la distribución de los recursos de interés, las áreas sensibles y los intereses de la comunidad respecto del uso de los recursos (ej. uso público, aprovechamiento de recursos, etc.).

La zonificación requiere de cierto nivel de información básica del área protegida y su entorno (Paso 10), en especial una recopilación de información geográficamente referenciada, la elaboración de mapas base y temáticos (límites, caminos e infraestructura, accidentes geográficos, unidades de vegetación o ambientales, distribución de poblaciones de valor especial, recursos culturales, etc.). Esta información debe analizarse en encuentros con expertos y con la comunidad.

Para realizar la zonificación interna de un área protegida deben seguirse los lineamientos establecidos por la APN (APN 2002). La zonificación debe ser presentada y aprobada con el plan de gestión del área. La misma puede rediseñarse en cada ciclo de planificación. A medida que se disponga de nueva información se puede ajustar la zonificación, a favor de un mejor cumplimiento de los objetivos del área protegida.

Paso 10: Planificación de la Zona de Amortiguamiento (ZAM)

Una Zona de Amortiguamiento requiere de un diseño o definición de su alcance territorial y de una planificación para su gestión. La planificación de la gestión se refiere al proceso que lleva a definir las estrategias, proyectos y actividades de la ZAM. En cada caso, según esté o no diseñada la ZAM, es necesario la realización de la planificación de la gestión o de las dos tareas, respectivamente. Dada su complejidad, tanto el diseño como la planificación de la ZAM deben formularse como proyectos del plan de gestión.

Por lo general, las tierras de la ZAM, salvo el caso de áreas protegidas contiguas, no poseen ningún marco legal de protección relativo a la conservación de sus recursos. Dado el ámbito en el que se planifica, para llevar adelante el diseño y la planificación de la gestión de la ZAM, es ineludible realizar consultas públicas y talleres con la participación de varios sectores. Incluso es recomendable que cada sector participe en talleres específicos (educación, turismo, industria, producción agropecuaria, otros).

Para el diseño y planificación de la ZAM se utiliza la información recopilada en la etapa de caracterización y valorada en la etapa de diagnóstico, respecto de las interacciones existentes entre los pobladores locales, el uso del suelo y el aprovechamiento de los recursos naturales y el uso público y puesta en valor de los recursos culturales en las áreas aledañas al área protegida. El diseño de la ZAM requiere también de un trabajo de análisis geográfico y regionalizado. La información sobre tamaño y forma del área protegida, conectividad, especies y ecosistemas, condiciones ecológicas de las tierras adyacentes, hábitats y distribución de poblaciones de especies de valor especial, así como de elementos del territorio de alta interacción positiva o negativa con el área protegida, constituyen la base para el diseño de la ZAM. La concertación de actores asociados a la ZAM requiere de un enorme esfuerzo de cada parte interviniente.

La definición de proyectos y actividades de gestión se elaboran y ejecutan en un marco de cooperación y trabajo permanente en consenso con las comunidades locales, atendiendo las iniciativas, in-

quietudes y necesidades de los pobladores locales y las oportunidades que estos pueden ofrecer.

Los proyectos y actividades pueden orientarse a apoyar iniciativas de prácticas productivas amigables con el área protegida, proyectos de capacitación en prácticas productivas de bajo impacto, creación de áreas protegidas privadas y municipales, proyectos ecoturísticos, participar en los procesos de desarrollo, la gestión de convenios de cooperación para la conservación de recursos comunes, entre otros. Las prácticas de manejo de forestaciones, la agricultura, la ganadería, el turismo y recreación, el manejo de cuencas, la ecología urbana y el uso público del patrimonio cultural pueden realizarse bajo principios de bajo impacto (sistemas de sostenibilidad), lo cual permitiría disminuir sus efectos perjudiciales y revertir procesos de deterioro ambiental en escalas mayores. A su vez estas actividades pueden beneficiarse de los servicios ambientales que los sistemas naturales ofrecen a través de los procesos ecológicos. Muchos de los servicios ambientales (control de disturbios, regulación de aguas, ciclado de nutrientes, control de plagas, polinización, descontaminación, provisión de materias primas y alimentos, etc.) representan la base de la producción agropecuaria y de la calidad de vida de los pobladores rurales. Por ejemplo las tecnologías utilizadas para el control de la erosión de los suelos: siembra directa o labranza cero, las terrazas o curvas de nivel pueden ser una prioridad en las zonas de amortiguamiento.

Paso 11: Desarrollo de estrategias, proyectos y actividades. Formulación de indicadores y su protocolo de medición.

Las estrategias de gestión son enunciados que determinan cómo el área protegida lleva adelante los objetivos del plan, hacia el cumplimiento de los objetivos de conservación. Las estrategias de gestión conducen el desarrollo de la fase programática del plan, dirigida a atender al menos una parte prioritaria de la problemática descrita en el diagnóstico y aprovechar las principales fortalezas detectadas. Las estrategias quedan formuladas mediante un enunciado y su meta. Entre los atributos deseables de una estrategia están la de ser precisa, concreta y ajustada a la realidad, con el fin de sostener a largo plazo los valores de conservación; lo cual incidirá directamente en alcanzar paulatinamente los objetivos de conservación del área.

Las estrategias deben ser coherentes con los objetivos del plan de gestión, las características del área y los problemas/amenazas y fortalezas /oportunidades identificadas durante el diagnóstico. A fin de atender un problema, la estrategia de gestión debe focalizarse sobre la/s causa/s principal/es del problema y de no ser posible sobre su

efecto. Para ello es útil el árbol de problemas y árbol de objetivos-estrategias.

Finalmente, las estrategias de gestión se llevan a cabo mediante la formulación de proyectos y actividades (para más detalle ver anexo 6). Los proyectos y actividades deben volcarse dentro de los programas establecidos en el marco programático vigente. Cada proyecto debe contener su objetivo, un cronograma tentativo, los responsables y los indicadores que permitan su calificación o medición para su seguimiento y evaluación. La Caja 12 muestra como desarrollar un perfil de proyecto:

Caja 12. Perfil tipo de un proyecto

En el desarrollo de perfiles de proyectos que llevan adelante las estrategias, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Atender la solución de las problemáticas/amenazas identificadas durante la caracterización y el diagnóstico y la atención de las fortalezas existentes.
- Evaluar la viabilidad técnica del proyecto y la disponibilidad de medios (materiales, humanos y financieros).
- Considerar la escala temporal del plan (6 años)
- Establecer acuerdos con los actores participantes de los proyectos.
- Formular los perfiles de proyectos, donde quede claramente expresado:
 - a) Objetivo del plan y estrategia a la cual responde el proyecto
 - b) Título del proyecto y objetivo del mismo
 - c) Breve descripción del proyecto
 - d) Actividades, cronograma en años , responsables (en formato tabla)
 - e) Indicadores (de resultado y de cumplimiento) y método de valoración

El equipo de planificación, en gabinete y sobre la base de lo trabajado en los talleres, debe formular las estrategias (con sus metas), los proyectos y sus actividades y los indicadores adecuados para su seguimiento y evaluación. El equipo de planificación decide el nivel de detalle en la formulación de la programación (proyectos/ actividades/acciones) y los indicadores a elaborar (de resultados,

de cumplimiento). Los indicadores de éxito o impacto (que miden el impacto de los objetivos del plan) no pueden dejar de formularse.

El plan operativo anual (POA) es la herramienta para ejecutar el plan de gestión. El POA ordena los proyectos a realizar en un año considerando los recursos humanos y financieros y los insumos disponibles. El plan operativo debe realizarse en base al plan de gestión y siguiendo el instructivo para su formulación. A fin de facilitar la elaboración de los POAs, se recomienda que el plan de gestión brinde una programación ordenada anualmente. Mediante la evaluación de cumplimiento del POA se miden los indicadores de cumplimiento y tal vez algunos indicadores de resultado.

Planificación del uso público en los planes de gestión.

Dada la importancia, la complejidad y la fuerte relación con el interés social del uso público en algunas áreas protegidas del sistema, puede ser necesario y/o conveniente desarrollar un Plan Complementario o Subplan de Uso Público para el área. Esta decisión debe ser evaluada y determinada por el equipo planificador en virtud de la superficie del área, afluencia de visitantes (demanda), jerarquía de atractivos y servicios (oferta) y la complejidad e importancia que demuestre el uso público en el área protegida. Entonces, el equipo planificador del plan de gestión es el que evalúa y decide que tratamiento se le da a la cuestión, esto es si el contenido sobre uso público desarrollado en el plan de gestión es suficiente para ordenar la actividad o debido a su envergadura, requiere la elaboración de un Plan Complementario o Subplan de Uso Público. Para la elaboración del Plan Complementario o Subplan se debe tener en cuenta la Metodología para Planificar el Uso Público en Áreas Protegidas bajo Jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Resolución HD N° 92/03). Dicha metodología se basa en caracterizar la oferta (en base a infraestructura, servicios y alternativas para los visitantes) y la demanda. Incluye un diagnóstico basado en problemas y un marco programático propio (Anexo 8).

Al momento de elaborar un plan de gestión es factible la elaboración conjunta o paralela de un Plan o Subplan de Uso Público. Asimismo, su elaboración puede figurar como proyecto del plan de gestión. Debe entenderse claramente que un plan o subplan de Uso Público es un documento subordinado al plan de gestión del área protegida.

Planificación del Manejo de Recursos Culturales en los planes de gestión.

Las actividades de gestión de recursos culturales están basadas en un conjunto de principios y prácticas que aseguran su identificación, evaluación y tratamiento, ponderando su valor histórico y

potencial científico en toda situación que pudiera afectarlos. Según la Política de Manejo de Recursos Culturales (MRC) y el Reglamento para la Conservación del Patrimonio Cultural en APN (Res. 115/01), las actividades de manejo de los recursos culturales ingresados al Registro Nacional deben ser planificadas de acuerdo a una estrategia que debe expresar la significancia y los fundamentos por los cuales un recurso cultural será intervenido. Toda estrategia a aplicar para el MRC debe ser aprobada técnicamente por la Dirección Conservación y Manejo o Delegación Regional correspondiente, integrándose a la planificación general de cada área protegida (planes de gestión y/o planes operativos), de acuerdo a los Programas y Subprogramas específicos de cada actividad: Protección y Recuperación - Investigación y Monitoreo - Uso Sustentable - Interpretación, Educación Ambiental y Difusión, etc.

Cuando la importancia o complejidad del manejo de los recursos culturales en el área protegida requiera de un tratamiento más profundo, particular o detallado, el equipo de planificación puede recomendar la elaboración de un Plan Complementario o Subplan de Manejo de los Recursos Culturales.

De la misma manera que en el caso de Uso Público, al momento de elaborar un plan de gestión es factible la elaboración conjunta o paralela de un Subplan de Manejo de los Recursos Culturales, el cual puede ser complemento del plan general, formar parte del mismo o figurar como proyecto del plan de gestión. Debe entenderse, nuevamente, que un subplan de Manejo de los Recursos Culturales es un documento subordinado al plan de gestión del área protegida.

Planificación del Manejo de Recursos Naturales en los planes de gestión.

La importancia y complejidad de la temática relacionada con el manejo del patrimonio natural en un área protegida puede requerir de la elaboración de subplanes (manejo de exóticas, manejo de fuego, especies amenazadas, restauración, etc.). Como en los casos anteriores, la decisión debe estar a cargo del equipo planificador. La elaboración puede ser conjunta al plan o figurar como proyecto del plan de gestión. El documento debe quedar subordinado al plan de gestión del área protegida.

En el caso de especies exóticas y manejo de fuego deben seguirse los lineamientos elaborados para tal fin, a saber:

- Procedimiento para la intervención con quemas prescriptas en el ámbito de la Administración de Parques Nacionales (Res. HD N° 210/2006).
- Lineamientos Estratégicos para el Manejo de Especies Exóticas en la APN (Res. HD N° 172/2007).
- Reglamento para el Otorgamiento de Autorizaciones de Investigación en la Administración de Parques Nacionales. En etapa de revisión final.

Otras temáticas

Aspectos como la Educación Ambiental, la Investigación, Pobladores, etc pueden requerir de un tratamiento detallado que amerite la elaboración de subplanes. Estos deben tener el mismo tratamiento que aquel propuesto para los casos descritos en los párrafos precedentes.

Formulación de indicadores y protocolo de medición

Dentro de las técnicas de evaluación está la aplicación de indicadores. La formulación del indicador implica/contiene una pregunta de evaluación. Los indicadores o las preguntas de evaluación pueden apuntar al logro de objetivos, desarrollo de procesos específicos, obtención de productos esperados, obtención de resultados intermedios y finales. Lo importante es tener en claro qué se pregunta y las características de la pregunta, es decir su relevancia, utilidad, que sea medible y formulada con consenso (adaptado de Coordinación Operativa de la Red Argentina de Municipios y Comunidades Saludables, 2004). Según el indicador o la pregunta formulada se define la fuente de información, el tipo de dato que se recolectará y la metodología de recolección. El informe de evaluación debe contestar la/s pregunta/s de evaluación y brindar recomendaciones. Es importante que el proceso de evaluación sea integral, centrándose tanto en la perspectiva de la naturaleza como de la gente. Además es importante que las lecciones aprendidas se traduzcan en acciones concretas que retroalimenten la gestión del área protegida. Para ello es útil que los datos procesados y el informe final sean socializados (difundidos) (Pomero y Watson 2004).

En la parte programática deben quedar formulados los indicadores que se pretenden medir (de éxito o impacto, de resultados, de cumplimiento), la fuente de información, el tipo de dato que se recolectará y la metodología de recolección. No solo deben evaluar los resultados intermedios y/o finales esperados sino también el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (impacto). Es deseable que todos los indicadores queden formulados en el plan de gestión. no se reformulan, los indicadores de cumplimiento y resultados se reformulan en los POAs. En los POAs se miden, al menos, los indicadores de cumplimiento.

A continuación, se listan algunos de los aspectos a examinar en la evaluación (UNEG 2005):

- La base lógica de la intervención, su racionalidad, la satisfacción de los beneficios previstos, ¿se está haciendo lo correcto?
- El grado de cumplimiento del/los objetivo/s de la intervención:

¿se cumplieron los objetivos planteados?

- La efectividad para alcanzar los resultados esperados y la eficiencia en el uso de insumos para generar resultados: ¿estamos haciéndolo bien?
- Las alternativas, lecciones aprendidas: ¿existen mejores formas de alcanzar los resultados?

Paso 12: Planificación financiera

Una vez que el equipo de planificación ha esbozado los programas y las actividades, se deben estimar los costos en términos de medios y recursos necesarios para esa programación.

El equipo de planificación clasifica las actividades a ser realizadas por año y por tipo de programa. Luego se establecen niveles lógicos de ejecución. El primer nivel de actividades incluye a aquellas que tienen que ejecutarse para asegurar el nivel mínimo de protección de los valores de conservación. El segundo nivel de actividades contempla aquellas que son necesarias para mejorar la conservación de los valores, expandir los grupos de interés político y aumentar el nivel mínimo de actividades de protección. Una vez que las actividades son ordenadas según su prioridad, se asignan recursos y medios necesarios y se analizan las fuentes de ingreso posibles. Con este análisis se identifican necesidades financieras concretas para avanzar en temas prioritarios.

Los medios y recursos pueden asignarse usando dos métodos. Un método es según oferta (recursos financieros-techos presupuestarios- y recursos humanos y equipamiento disponible). Otro es por demanda (necesidades). Si el área protegida tiene un largo historial, es más probable que el equipo pueda asignar recursos humanos, financieros y de equipamiento existentes (enfoque guiado por la oferta). Si el área protegida es relativamente nueva o va a estar recibiendo un incremento importante de recursos, puede ser más útil estimar el costo de los recursos necesarios para completar las actividades de protección mínimas (enfoque guiado por la demanda). En ambos casos, para ayudar con la proyección de medios y recursos necesarios, se pueden consultar y elaborar gráficos y evaluar tendencias abarcando el mayor rango de tiempo posible. El equipo de planificación puede utilizar esta información para planificar y administrar los proyectos y actividades formulados.

Una vez hechas las proyecciones se analiza la factibilidad financiera global del plan de gestión. Como resultado de este análisis, puede ser necesario revisar los programas para detectar las restricciones financieras en el área protegida. Puede ser posible también

proponer el desarrollo de nuevas fuentes de ingreso una vez que se identificaron las necesidades no cubiertas. Si cambian las suposiciones que respaldan las proyecciones de medios y recursos necesarios, el plan financiero debe ser revisado.

Una vez desarrollado el plan, puede redactarse el plan de financiamiento. Este plan podrá ser usado para otros destinatarios (por ejemplo, donantes locales, fondos internacionales, agencias de gobierno o grupos de interés político locales). Las fuentes alternativas de soporte o apoyo financiero pueden ser consideradas en el plan si presentan una mínima factibilidad de aplicación, en otras palabras si es posible lograr ese apoyo.

En la APN, el método por demanda es lo que llamamos Política Presupuestaria y Formulario 07, los cuales cuentan con un insumo ambiguo llamado Presupuesto Triannual. El método por oferta son los mapas presupuestales (menos ambiguo que el Triannual dado que se solicita la articulación entre actividad-proyecto y crédito necesario) o la presupuestación que figura en el POA cuando ésta se ajusta al presupuesto aprobado.

Es recomendable analizar la ejecución de los años previos por actividad 1, 2 y 3 y las fuentes de financiamiento. Es importante presentar este análisis en el plan y que se establezcan metas a alcanzar (y actividades) para los próximos 6 años, de ser necesario, tendientes a incrementar el presupuesto vigente.

Fase V. Revisión, aprobación y comunicación

Paso 13: Presentación, revisión técnica y corrección del documento final

El logro de los acuerdos finales y la ratificación o adhesión sobre el plan puede realizarse a través de una consulta. En ese encuentro, se presentan las líneas fundamentales del plan y en particular aquellas que el equipo de planificación cree necesaria su consulta. Debe asegurarse que el documento a ser revisado pueda ser interpretado por los distintos actores sociales involucrados en el proceso. En el caso de pueblos originarios, se debe cumplir con la normativa del Convenio N° 169 de la OIT del libre consentimiento previo e informado. Como resultado de esa revisión se obtiene un documento con un mayor grado de consenso y aceptación por parte del personal del área y la comunidad. Esta actividad puede quedar incluida en el Encuentro (taller) de carácter consultivo y de consenso. Además se sugiere ubicar el documento en el sitio WEB por un período estipulado de tiempo a disposición del público general para la recepción de comentarios.

Se debe realizar una revisión técnica y corrección de estilo del documento final. La revisión técnica es sobre el contenido del documento y sobre su coherencia interna. La corrección de estilo se realiza con base en las normas internacionales de edición de todo tipo de publicaciones. Se refiere a la integración de la forma en que se presentan diversos textos en un documento respecto del uso del lenguaje, la ortografía y el diseño y formato de los textos. La APN en particular cuenta con normas de estilo en elaboración (ver Anexo 3).

Paso 14: Aprobación, publicación y difusión del documento final

El Directorio de la APN aprueba el plan de gestión previa revisión de la Dirección Nacional de Conservación de Áreas Protegidas. Es deseable que el plan de gestión cuente con la adhesión o expresión de conformidad de las autoridades con injerencia en el entorno (provincia, municipios, ONGs).

Para la presentación puede realizarse un *cuarto y último encuentro* de cierre del proceso de elaboración del plan y difusión del mismo. Al mismo puede asistir autoridades, medios de prensa y el público en general. Se trata de un acto político y de divulgación. Este encuentro resulta propicio para comprometer a las autoridades administrativas locales con la firma de acuerdos que sustenten el apoyo para la implementación del plan, por ejemplo en lo relativo a la resolución de conflictos, a la ZAM, etc. La difusión del plan puede realizarse con el desarrollo de una versión sintética ingresada en el sitio Web. También puede realizarse una edición cuyos ejemplares deben ser remitidos a autoridades locales, administradores, bibliotecas y centros educativos y académicos, entre otros. Si se considera necesario, es posible además escribir una versión breve y de lenguaje sencillo para llegar a un amplio rango de actores, en especial aquellos no relacionados con la conservación (ver Plan de Gestión de la RN Otamendi 2005-2009).

Fase VI. Implementación, seguimiento y evaluación

Paso 15: Implementación, seguimiento, evaluación y actualización

Este paso tiene dos etapas:

- *Implementación y seguimiento* (Plan de Gestión y Planificación Operativa Anual)
- *Evaluación y actualización del plan* (revisión o seguimiento completo del plan cada 3 años y evaluación cada 6 años, o plazos más cortos según necesidad de adecuación).

Implementación y seguimiento

La etapa de implementación y seguimiento se inicia con la formulación del Plan Operativo Anual (POA) en base al Plan de Gestión. A través del POA se operativizan (implementan) los proyectos y las actividades del plan de gestión y se realiza un seguimiento del cumplimiento o grado de implementación de las actividades planificadas en el POA anterior (indicadores de cumplimiento, puede ser también indicadores de resultado). Mediante la Evaluación de Cumplimiento del POA (seguimiento) se informa principalmente el grado de cumplimiento de los proyectos y actividades planificadas. Luego, se planifican las actividades a realizar durante el próximo año con ajuste a lo surgido durante el seguimiento y en base al plan de gestión. Se realiza un seguimiento completo del plan a los 3 años de su aprobación.

Evaluación y actualización del plan

Cuando el protocolo de medición del plan de gestión lo indique se miden los indicadores de éxito, de resultados y de cumplimiento. Antes de finalizar el periodo de seis años se inicia la actualización del plan de gestión incorporando la información de las mediciones de los indicadores al nuevo ciclo de planificación. La etapa de evaluación y actualización no debería superar los 6 meses de trabajo.

Puede evaluarse la posibilidad de priorizar los aspectos que deben ser actualizados. De acuerdo al documento (INRENA 2008) de los componentes que tiene el plan de gestión, *“la actualización debe sobre todo concentrarse en analizar el uso actual del área y las amenazas actuales, para ver cuánto cambió hacia la visión, con las estrategias diseñadas y en implementación. (...) En lo posible, y mientras la visión de largo plazo sea vigente, y los objetivos estratégicos no cambien, los programas no deberían reformularse, solamente las actividades; los indicadores pueden re-ajustarse a las nuevas metas.”* En base al mismo documento mencionado se recomienda:

- a) Revisar cuidadosamente el impacto del trabajo realizado en los 6 años en base a los indicadores propuestos.
- b) Actualizar el entorno socioeconómico: información respecto a población, actividades económicas, cambios culturales, las tendencias territoriales y el entorno político (factores externos).
- c) Actualizar la información básica sobre patrimonio natural y cultural, en base a las nuevas investigaciones.
- d) Realizar un análisis actualizado de los usos.
- e) Revisar los problemas, amenazas y potencialidades.
- f) Revisar las estrategias.
- g) Revisar la zonificación.
- h) Reformular actividades para los programas.

ANEXOS



Anexo 1

Principios del Enfoque por Ecosistemas

Las áreas protegidas están integradas en Sistemas, y a su vez éstos Sistemas están integrados en enfoques más amplios de conservación y usos del agua y del suelo. El enfoque por ecosistemas es una estrategia de conservación y uso del agua/suelo amplia para la gestión del territorio (Dudley 2008). Este enfoque puede integrarse y adecuarse a la gestión de las áreas protegidas y su entorno.

El enfoque por ecosistemas es una estrategia para la gestión integrada de tierras, extensiones de aguas y recursos vivos por la que se promueve la conservación y utilización sostenible de modo equitativo (UNESCO 2000). El enfoque por ecosistemas sostiene los 12 principios que a continuación se describen:

Primer principio: La elección de los objetivos de gestión de los recursos de tierra, agua y biodiversidad y patrimonio cultural son materia de decisión social.

- Los diversos sectores de la sociedad consideran los ecosistemas en función de sus propias necesidades económicas, culturales y sociales.
- La disponibilidad de una sociedad a definir áreas a proteger y respetarlas, depende en buena parte de la percepción del valor que tenga para la misma; si los actores ven a esta área como un área de gran importancia para ellos (apropiación), su mantenimiento estará más asegurado y a resguardo.
- Tanto la diversidad cultural como la diversidad biológica son componentes centrales del enfoque por ecosistemas y esto debe tenerse en cuenta para su gestión.

Segundo principio: La gestión debe estar descentralizada al nivel apropiado más bajo.

- Todos los actores directamente involucrados a la gestión de los recursos deben estar representados en la toma de decisiones, buscando la participación y la definición de roles, compromisos y responsabilidades de las partes.
- Cuanto más bajo sea el nivel de descentralización mayor será la división del trabajo, de las responsabilidades, deberes y el compromiso. Para llevar a cabo esta descentralización se debe apoyar y fo-

mentar la capacitación a tal fin.

- Deben existir mecanismos de coordinación entre los involucrados a fin de que cada actor ocupe su lugar.

Tercer principio: Los administradores de ecosistemas deben tener en cuenta los efectos (reales o posibles) de sus actividades en los ecosistemas adyacentes y en otros ecosistemas.

- Los ecosistemas, como sistemas abiertos con una entrada y salida de materia y energía, no pueden ser tomados como una unidad aislada, sino más bien como una parte de un todo. Donde existen interacciones con otros ecosistemas; por lo tanto es de esperar que las intervenciones en uno afecten a los otros y viceversa.

- Los ecosistemas que interactúan pueden ser similares o muy distintos esto lleva a una diferencia en las respuestas que puede dar cada uno a las diferentes situaciones (retraso temporal).

- La realización de evaluaciones de impacto ambiental forma parte importante a la hora de toma de decisiones que pudiesen afectar a otros ecosistemas.

Cuarto principio: Dados los posibles beneficios derivados de su gestión, es necesario comprender y gestionar el ecosistema en un contexto económico.

Este tipo de programa de gestión de ecosistemas debería:

- a) Disminuir las distorsiones del mercado que repercuten negativamente en la diversidad biológica.
- b) Orientar los incentivos para promover la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica.
- c) Procurar, en la medida de lo posible, incorporar los costos y los beneficios en el ecosistema de que se trate.

Quinto principio: A fin de mantener los servicios de los ecosistemas, la conservación de la estructura y el funcionamiento de los ecosistemas debería ser un objetivo prioritario del enfoque por ecosistemas.

- El mantenimiento y/o restablecimiento de procesos e interacciones que involucran al ecosistema son la base para su buen funcionamiento y la conservación de su estructura, de esta manera su posibilidad de respuesta hacia diferentes presiones será mayor y los servicios de los ecosistemas se podrán mantener.

Sexto principio: “Los ecosistemas se deben gestionar dentro de los límites de su funcionamiento”.

- No respetar los límites ecológicos naturales nos lleva inevitablemente a una ruptura del ecosistema, con cambios en su composición estructura y funcionamiento.
- Estos límites de funcionamiento no son estáticos, pudiendo ser influenciados por distintos factores naturales, artificiales, temporales, etc.

Séptimo principio: El enfoque por ecosistemas debe aplicarse a las escalas espaciales y temporales apropiadas.

- Las escalas apropiadas a los objetivos que se trate, nos llevarán a una resolución fortuita de tal objetivo. Por el contrario, una inadecuada escala nos puede conducir a respuestas inadecuadas, que no tenderán a la solución del problema detectado (por ejemplo, ya sea que la necesidad de respuesta fuese inmediata y nuestra respuesta es llevada a cabo mucho después).

Octavo principio: Habida cuenta de las diversas escalas temporales y los efectos retardados que caracterizan a los procesos de los ecosistemas, se deberían establecer objetivos a largo plazo en la gestión de los ecosistemas.

- Cuando se toma una decisión, se debe considerar la evaluación de riesgos de gestión vinculados a los efectos retardados que se pueden observar en los procesos naturales (por ejemplo las migraciones de aves). También el retraso existente entre las medidas de gestión y los resultados para un manejo a largo plazo.

Noveno principio: “En la gestión debe reconocerse que el cambio es inevitable”.

- La dinámica de los ecosistemas involucra cambios internos propios de su sistema, y por otro lado perturbaciones que generan incertidumbre y posibles estados futuros poco fáciles de prever. Entre estas perturbaciones se pueden señalar aquellas referentes al cambio natural y al inducido por el hombre. Muchas de estas perturbaciones pueden que sean importantes para el mantenimiento de la estructura y función de los ecosistemas, debiendo poner atención en el mantenimiento de los procesos que los impulsan para no generar un resultado no deseado. Al mismo tiempo es importante darle la atención debida a estos fenómenos que pueden ir más allá de los límites naturales de los ecosistemas, sobre todo en aquellos que por su composición y estructura sean mas vulnerables.

Décimo principio: En el enfoque por ecosistemas se debe procurar el equilibrio apropiado entre la conservación y la utilización de la diversidad biológica, y su integración.

- Para ayudar a desarrollar un equilibrio entre la conservación y las actividades de uso sustentable es necesario realizar observaciones a largo plazo, que permitan evaluar dicho equilibrio corregirlo o ajustarlo según sea necesario.

Un décimo principio: En el enfoque por ecosistemas deberían tenerse en cuenta todas las formas de información pertinente. Incluidos los conocimientos, las innovaciones y las prácticas de las comunidades científicas, indígenas y locales.

- La organización de foros y otros mecanismos de intercambio de información necesita ser tratado mediante una serie completa de niveles y escalas y abarcar una amplia gama de información pertinente científica y tradicional; técnica y no técnica.

- Conferencia Mundial de Ciencias (UNESCO) y el Consejo Internacional de Uniones Científicas (CIUC) Budapest (1999) establecen: “los sistemas tradicionales y locales de conocimiento, como expresiones dinámicas de percibir y comprender el mundo, pueden realizar contribuciones valiosas a la ciencia y la tecnología, e históricamente lo han hecho, y existe la necesidad de preservar, proteger, investigar y promover este patrimonio cultural y conocimiento empírico”.

Duo décimo principio: En el enfoque por ecosistemas deben intervenir todos los sectores de la sociedad y las disciplinas científicas pertinentes.

Anexo 2

Normativa y designaciones nacionales e internacionales

Normativa

Convenios Internacionales relacionados con el ambiente, el patrimonio cultural y las poblaciones humanas:

- Convenio sobre la Diversidad Biológica (CBD). Firmado en Río de Janeiro en la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, el 5 de junio de 1992 y aprobado mediante la Ley Nacional N° 24.375.

- Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES). Firmada en la ciudad de Washington el 3 de marzo de 1973 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 22.344.

- Convención sobre la Conservación de las Especies Migratorias de Animales Silvestres (CMS o Convención de Bonn). Firmada en Bonn, el 23 de junio de 1979 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 23.918.

- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC). Firmada en Río de Janeiro en la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, el 4 de junio de 1992 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 24.295.
- Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación, en particular en África, adoptada en París el 17 de junio de 1994 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 24.701.
- Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Adoptado en Kyoto y aprobado mediante la Ley Nacional N° 25.438.
- Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Adoptado en Ginebra, en la 76ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo y aprobado mediante la Ley Nacional N° 24.071.
- Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas, firmada en Ramsar el 2 de febrero de 1971 y aprobado mediante la Ley Nacional N° 23.919.
- Convención sobre Protección del Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad (UNESCO), adoptada por la Conferencia General de la ONU para la Educación, la Ciencia y la Cultura en su 17ª reunión, en París el 16 de noviembre de 1972 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 21836.
- Programa El Hombre y la Biosfera (MaB) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). El Decreto Nacional N° 1797/78 crea el comité nacional.
- Declaración de Organización de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas. Aprobada el 13 de septiembre de 2007, por parte de Naciones Unidas.
- Organización Mundial del Turismo. Pacto Mundial.
- Convención sobre el tráfico ilícito de bienes culturales.
- Convención del UNIDROIT sobre Objetos Culturales Robados o Exportados Ilegalmente, adoptada en Roma el 24 de junio de 1995 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 25.257.
- Carta Internacional sobre Turismo Cultural (la gestión del turismo en los sitios con patrimonio significativo). Adoptada por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) en la 12ª Asamblea General en México, en octubre en 1999. UNESCO se ha declarado en apoyo a esta Carta, no la adoptó (pasando a integrar Directrices Operativas de la Convención), en Damasco 2003 UNESCO lanza una serie de Recomendaciones producto de un seminario sobre Turismo Cultural en Sitios del Patrimonio Mundial, las cuales se inspiran en la Carta de Turismo Cultural de ICOMOS de 1999.
- Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. Adoptada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su 31ª reunión el 2 de noviembre de 2001.

- Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial, aprobada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su 32ª reunión en París, 17 de octubre de 2003 y aprobada mediante la Ley Nacional N° 26.118.
- Carta del ICOMOS Australia para Sitios de Significación Cultural (Carta de Burra) el 19 de agosto de 1979, en Burra, Australia. Adoptada por la UNESCO en el año 2003, por lo cual el gobierno de nuestro país como Estado Parte de la Convención del Patrimonio Mundial de UNESCO, adhiere por la Ley en que adhería a la misma Convención, la Ley Nacional N° 21.836.

Leyes y Decretos Nacionales:

- Ley N° 22.351 de Parques Nacionales.
- Decreto N° 2148/90 sobre Definición, objetivos y prohibiciones de Reservas Naturales Estrictas.
- Decreto N° 2149/90 sobre Creación de límites provisionales de las Reservas Naturales Estrictas dentro de los Parques Nacionales y otras áreas pertenecientes al Estado Nacional.
- Decreto N° 453/94 sobre la designación de las categorías de Reservas Naturales Silvestres y Reservas Naturales Educativas y fijación de límites definitivos de las Reservas Naturales Estrictas.
- Ley N° 26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos.
- Ley N° 22.421 de Conservación de la Fauna Silvestre.
- Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional (Evaluación de Impacto Ambiental).
- Decreto N° 666/97 de Protección de Flora y Fauna Silvestre.
- Ley N° 25.743 de Protección del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico y su Decreto Reglamentario N° 1022/2004.
- Ley N° 12.665 de Creación de la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos.
- Ley N° 26.160 de Declaración de la Emergencia en Materia de Posesión y Propiedad de las Tierras que Tradicionalmente Ocupan las Comunidades Indígenas Originarias del País por el término de 4 (CUATRO) años.
- Ley N° 24.702 de Establecimiento de diversas especies como Monumentos Naturales.

Normativa interna de la APN:

- Reglamento para la explotación de canteras de áridos y remoción de suelos en jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Res. N° 128/97).
- Manejo de Recursos Culturales (Política y Reglamento Res. N° 115/01).
- Reglamento Venta de Artesanías dentro de las áreas protegidas (Res.

N° 175/05 y 92/08)

- Evaluación de Impacto Ambiental (Reglamento Res. N° 16/94; modificatorias y ampliatorias: Res. N° 7/97; 52/98; 164/98 y 138/01).
- Plan de Gestión Institucional para los Parques Nacionales (Res. HD N° 142/01).
- Metodología para el estudio de base de la flora y fauna silvestre, el ambiente y los recursos culturales en los Parques Nacionales (Res. N° 11/02).
- Directrices para la zonificación de las Áreas Protegidas de la APN (Res. N° 74/02).
- Guía para la elaboración de los Planes Operativos Bienales en las Unidades de Conservación de la APN (Res. HD N° 218/02).
- Normativa para la realización de actividades filmicas y de fotografía publicitaria en jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Res. HD N° 201/07).
- Metodología para planificar el uso público en áreas protegidas bajo jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Res. N° 92/03).
- Digesto DAR www.parquesnacionales.gov.ar/normativa
- Actividades náuticas, deportivas, de caza y pesca. Restricciones a las actividades deportivas acuáticas (Res. HD N° 131/96).
- Actividades náuticas, deportivas, de caza y pesca. Flotación en Ríos y Arroyos (Res. HD N° 519/00).
- Sistema general de cobro de derechos de acceso a los Parques, Monumentos y Reservas Nacionales (Res. HD N° 133/08).
- Instructivo para la tramitación de documentos oficiales que amparen el transporte y/o la tenencia de individuos, productos y/o subproductos de la fauna silvestre provenientes de la jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Res. N° HD 13/06).
- Procedimiento para la intervención con quemas prescriptas en el ámbito de la Administración de Parques Nacionales (Res. HD N° 210/06).
- Lineamientos Estratégicos para el Manejo de Especies Exóticas en la APN (Res. HD N° 172/07).
- Guía para la Clasificación de Senderos en Áreas Protegidas bajo jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (en proceso de aprobación).
- Manual Operativo Institucional para la seguridad de las personas en jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (en proceso de aprobación).
- Reglamento de Fotógrafos y/o Video Operadores profesionales en la jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Res. HD N° 59/96 y sus ampliatorias).
- Formulario e Instructivo para la Planificación Operativa Anual (Disp. Conj. DNI-DNCAP 05-12-2009).
- Reglamento de investigación (Res. PD N° 401/91).
- Creación de las Comisiones Asesoras Locales (Res. HD N° 812/85).

- Reconocimiento y ordenamiento de Permisos Precarios de Ocupación y Pastaje (pobladores asentados en tierras fiscales de jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales; Res. PD N° 154/91).
- Reconocimiento de pobladores en el Parque Nacional Baritú (Res. PD N° 98/92).
- Aprobación de la Declaración de Principios Preliminares del Primer Taller sobre Territorio Indígena Protegido y Co-manejo (Res. N° 204/00).
- Reconocimiento de conocimientos, innovaciones y prácticas de las Comunidades Indígenas en áreas integrantes del Sistema de la Ley 22.351 (Res. HD N° 145/04).
- Reglamento de Pesca Recreativa del Parque Nacional Quebrada del Condorito Temporalada experimental 2008/2009 (Res. HD N° 34/09 y posteriores modificaciones).
- Reglamento Forestal para los Monumentos Naturales, Parques y Reservas Nacionales de la Región Andino-Patagónica (Res. HD N° 11/94).
- Reglamento General para la Pesca Deportiva Continental Patagónica (Res. PD N° 164/09 y posteriores modificaciones).
- Reglamento para la Protección y Manejo de Fauna Silvestre en Jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (Res. HD N° 157/91).
- Reglamento Único para la Caza Deportiva de Ciervo Colorado y Jabalí Europeo en los Parques Nacionales Nahuel Huapi y Lanín (Res. HD N° 174/08).
- Listas de Vertebrados de Valor Especial. Parques Nacionales, Reservas Nacionales y Monumentos Naturales Patagónicos (Res. PD N° 180/94).
- Listas de Vertebrados de Valor Especial. Parques Nacionales, Reservas Nacionales, Reservas Naturales y Reservas Naturales Estrictas del Nordeste (Res. HD N° 184/97).
- Listas de Vertebrados de Valor Especial. Parques Nacionales, Reservas Nacionales, Reservas Naturales y Reservas Naturales Estrictas de la Región Centro (Res. HD N° 122/98).
- Nueva Lista de Vertebrados de Valor Especial de los Parques Nacionales y Monumentos Naturales del Noroeste Argentino (Res. N° 133/02).

Designaciones Internacionales y sus implicancias

Un aspecto de relevancia a considerar al momento de la formulación de un plan de gestión son las designaciones internacionales como Sitios Ramsar, Sitios de Patrimonio Mundial y Reservas de Biosfera. También existen otras designaciones más específicas sin responsabilidad estatal como Sitios AICAs y Reservas de Red Hemisférica.

Sitios Ramsar

La Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional (Ramsar, Irán, 1971) es el primero de los tratados modernos de carácter intergubernamental sobre conservación y uso racional de los recursos naturales. Su misión es *“la conservación y el uso racional de los humedales, a través de la acción nacional y mediante la cooperación internacional, a fin de contribuir al logro de un desarrollo sostenible en todo el mundo”*.

Los Sitios Ramsar (SR) son designaciones internacionales que conforman una lista llamada Lista Ramsar de Humedales de Importancia Internacional en virtud de lo establecido por la Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional (Ramsar, Irán, 1971), especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas. Es obligación de los Estados parte en ella la de promover la conservación y uso racional de los humedales inscriptos en la Lista de Humedales, los cuales son seleccionados sobre la base de su importancia en términos ecológicos, botánicos, zoológicos, limnológicos o hidrológicos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sirve como depositaria de la Convención, pero su administración está a cargo de una secretaría, conocida como Oficina Ramsar (Gland, Suiza), un cuerpo independiente alojado por la Unión Mundial de la Naturaleza (UICN), pero bajo la autoridad del Comité permanente de la Convención.

Designar un Sitio Ramsar es comprometerse a: asegurar el uso racional y la conservación de los humedales debido a su abundante riqueza en cuanto a la flora y fauna, sus funciones y valores económicamente importantes; promover el intercambio de datos y las publicaciones relativas a los humedales; promover la capacitación en los campos de investigación, manejo y custodia de los humedales; consultar con otras partes contratantes sobre la aplicación de las resoluciones que derivan de la Convención, especialmente en lo referente a humedales transfronterizos, sistemas hidrológicos compartidos y especies compartidas y apoyar las políticas y regulaciones en los humedales. Para ello, existen líneas directrices y orientaciones adicionales para apoyar a los Estados miembros en la aplicación de la Convención (ver lecturas sugeridas y links).

La República Argentina ratificó la Convención sobre los Humedales mediante Ley 23.919. La autoridad ambiental que nuclea los Sitios Ramsar en nuestro país es la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.

Se recomienda consultar las siguientes lecturas y links:

Dudley, N. (Editor). 2008. Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. Gland, Suiza: UICN. 96 pp.

La Ficha de Inscripción del Sitio, tal como figura en la página de la Convención RAMSAR y en su presentación original.

La Resolución 950/04 que crea el Grupo de Trabajo destinado al estudio de los recursos acuáticos, en el ámbito de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, ya que ellos pueden (y de hecho lo han hecho) proponer y realizar actividades de capacitación y recomendaciones sobre el manejo de recursos acuáticos, humedales, etc.

La Ley Nacional 23.919 por la cual adherimos a la Convención sobre Humedales y que fija el carácter vinculante respecto de las disposiciones de este Tratado.

<http://www2.medioambiente.gov.ar/mlegal/tratados/ley23919.htm>

Lineamientos para la planificación en el manejo de los sitios RAMSAR y otros humedales, tal como fue actualizado en 2002.

http://www.ramsar.org/key_guide_mgt_new_s.htm

La Conferencia de las Partes también ha adoptado lineamientos para fortalecer la participación de las comunidades en el manejo de los humedales.

http://www.ramsar.org/key_guide_indigenous_s.htm

Otro aspecto a considerar es el marco para evaluar el riesgo en los humedales.

http://www.ramsar.org/key_guide_risk_s.htm

UICN. Oficina Regional para Mesoamérica. 2002. Seguimiento de las Directrices de la Convención Ramsar en la Planificación de los Humedales de Importancia Internacional en Centroamérica. UICN. Primera edición. San José, Costa Rica: UICN, Oficina Regional para Mesoamérica; Gobierno de Noruega, 72 p.

Sitios de Patrimonio Mundial

La idea de los Sitios de Patrimonio Mundial se origina en la década del 20, de la fusión de dos movimientos uno centrado en la preservación de los sitios culturales y el otro centrado en la preservación de la naturaleza. En el año 1972 confluyen los aportes de varias instituciones (UNESCO/ICOMOS/UICN) y se crea la Convención del Patri-

monio Mundial, Cultural y Natural (Conferencia General de la UNESCO, París). Los países parte en la Convención reconocen que los sitios localizados en su territorio nacional e inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial, sin perjuicio de la soberanía o la propiedad nacionales, constituyen un patrimonio universal en cuya protección la comunidad internacional entera tiene el deber de cooperar. Lo que distingue a esos bienes de cualquier otro bien del patrimonio nacional o regional es su valor universal excepcional y su desaparición o deterioro ocasionaría un empobrecimiento para el patrimonio de todos los pueblos de la tierra. El valor universal excepcional significa una importancia cultural y/o natural tan excepcional que trasciende las fronteras nacionales y que presenta el mismo carácter inestimable para las generaciones actuales y futuras del conjunto de la humanidad. En ese sentido, la protección de ese patrimonio es de la mayor importancia para toda la comunidad internacional. Al inscribir un bien en la Lista del Patrimonio Mundial se adopta una declaración de valor universal excepcional que constituirá la referencia principal en el futuro para la protección y gestión eficaces del bien.

Una vez inscripto el bien en la Lista de Patrimonio Mundial, el compromiso del Estado se concreta con la adopción de medidas jurídicas, científicas, técnicas, administrativas y financieras apropiadas para la protección del bien y de su valor universal excepcional. Los Estados parte de la Convención asumen la responsabilidad de proteger los valores de Patrimonio Mundial de los sitios inscritos, se comprometen a informar periódicamente acerca de su estado de conservación y se comprometen a no tomar deliberadamente ninguna medida susceptible de dañar directa o indirectamente el patrimonio natural y cultural situado en su territorio o en el de otros Estados partes en la Convención.

La Argentina es miembro de la Convención del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural mediante Ley 21.836. En nuestro país, la autoridad de aplicación de los sitios son las que se constituyen como tales en la propuesta de nominación y en su declaración, ya que son las autoridades que administran el sitio. El punto focal técnico en el Estado Argentino es la CONAPLU (Comisión Nacional Argentina de Cooperación con la UNESCO) y está integrada por una multisectorial del estado: Cancillería, Ambiente, Turismo, Cultura, Educación, Comisión Nacional de Monumentos y APN.

La Declaración de Valor Excepcional Universal se ajusta a 10 criterios establecidos por la Convención, a través de los cuales resulta posible la nominación de los bienes:

- (i) representa una obra maestra del genio de la creatividad humana;
- (ii) representa un importante intercambio de valores humanos, en un

período de tiempo o en un área cultural del mundo, y sobre desarrollos en arquitectura o tecnología, artes monumentales, planeamiento urbano o diseño del paisaje;

(iii) brinda un testimonio único o al menos excepcional de una tradición cultural o de una civilización, viviente o desaparecida

(iv) es un ejemplo excepcional de un tipo de construcción, arquitectura, ensamble tecnológico o paisaje, el cual ilustra una o varias etapas de la historia humana;

(v) es un ejemplo excepcional de un asentamiento tradicional humano, del uso de la tierra o del mar, el cual es representativo de una cultura (o culturas), o de la interacción humana con el medio ambiente, especialmente cuando éste se ha convertido en vulnerable frente a impactos de cambio irreversible;

(vi) está directa o tangiblemente asociado con eventos o tradiciones vivientes, con ideas, con creencias, con obras artísticas o literarias de significancia excepcional universal;

(vii) representa fenómenos naturales superlativos o áreas de excepcional belleza natural e importancia estética;

(viii) constituye un ejemplo excepcional de alguna de las mayores etapas de la historia de la tierra, incluyendo el registro de la vida, de procesos geológicos significativos en el desarrollo de las formas terrestres, o de objetos geomorfológicos o fisiográficos significativos;

(ix) constituye un ejemplo excepcional de procesos ecológicos y biológicos significativos en la evolución y desarrollo de ecosistemas y comunidades de plantas y animales terrestres, de agua dulce, y de superficies costeras y marinas;

(x) contiene los hábitats naturales mas importantes y significativos para la conservación in situ de la diversidad biológica, incluyendo aquellos que contienen especies amenazadas de valor excepcional universal desde el punto de vista de la ciencia o la conservación.

A partir del año 2005 la Declaración de Valor Excepcional Universal de los Sitios del Patrimonio Mundial se ha sistematizado y resulta requisito obligatorio para la nominación de nuevos sitios, al mismo tiempo que para aquellos bienes designados con anterioridad a aquella fecha se deberá cumplir con la Declaración de Valor Excepcional Universal Retrospectiva.

Por dicha razón, todo nuevo Plan de Gestión o actualización del mismo, en un Área Protegida de la Administración de Parques Nacionales que posea categoría de Sitio del Patrimonio Mundial (UNESCO), deberá cumplimentar dicho requisito.

La siguiente guía muestra los distintos componentes que integran una Declaración de Valor Excepcional Universal Retrospectiva:

a) La Declaración incluye tanto un párrafo resumen sobre los valores

como un párrafo relacionado con cada criterio de inscripción.

- Las declaraciones deben registrar aquellos valores que estuvieron presentes en el momento de la inscripción y fueron la base para que el Comité del Patrimonio Mundial determinase el Valor Excepcional Universal, como para inscribir el bien en la Lista del Patrimonio Mundial.

- Las declaraciones deben relacionarse estrictamente sólo con los criterios ya acordados para la inscripción. Si hubo descubrimientos posteriores que han reforzado los valores registrados al momento de la inscripción (p.e.: especies raras en un bien inscripto por sus valores de biodiversidad), entonces puede mencionarse la referencia relacionándolos con los criterios originales, haciendo notar que cambiaron con el tiempo. Sería pertinente examinar la redacción de los criterios utilizados en el momento de la inscripción al examinar la documentación de los valores.

- Sin embargo, si hubiera una significativa pérdida de valores, aún así las declaraciones deberían registrar los valores al momento de la inscripción, incluyendo los que han sido perdidos.

b) La sección sobre la integridad debe registrar la forma en que el bien cumple esas condiciones al momento de la inscripción. En la declaración se debe considerar la adecuación de los límites, teniéndose en cuenta la integridad al momento de inscripción. Por lo tanto, si las condiciones del bien se han deteriorado con el tiempo (o han mejorado), la Declaración de Valor Excepcional Universal debería aún así registrar las condiciones al momento de la inscripción.

c) La sección sobre protección y manejo debe tener en cuenta los requisitos fundamentales que hacen falta para la conservación del Valor Excepcional Universal a largo plazo, y para las condiciones de integridad del bien. Siempre que sea posible, todo esto debe basarse en la decisión original del Comité, porque también es apropiado para la declaración sobre la protección y el manejo en tanto refleja las cuestiones clave que enfrenta el bien, incluyendo las que se han puesto de manifiesto desde su inscripción. La base es la declaración original relativa a la inscripción, luego la propia evaluación del Estado Parte, la que realizó el Organo Asesor, luego la del Centro del Patrimonio Mundial sobre el conocimiento de los bienes e incluyendo también los eventuales informes de Estado de Conservación, los de misiones reactivas u otras.

Se recomienda consultar las siguientes lecturas y links:

Dudley, N. (Editor). 2008. Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. Gland, Suiza: UICN. 96 pp.

Convención del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, Paris, 1972

Operational guidelines for the implementation of the World Heritage Convention, Paris, 2005 .

Declaración de Budapest, Budapest, 2002
Declaración y Objetivos del Milenio, ONU, 2000.

Convención sobre la Diversidad Biológica, UN, 1992.

Gestión del Turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial, Arthur Pedersen. Manuales, Serie 1.

www.sur.uicn.org

<http://whc.unesco.org> : sitio del Centro del Patrimonio Mundial con textos básicos: Lista actualizada del Patrimonio Mundial, Lista en Peligro, recomendaciones de los órganos consultivos, estudios de casos y bibliografía. Carpeta de Información General. En: <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-567-3.pdf>
www.unesco.org/culture

www.biodiv.org

www.cites.org

www.un.org

www.unep.org

UNESCO. 2006. Textos básicos de la Convención del Patrimonio Mundial de 1972. UNESCO, Paris.

Reservas de Biosfera

Las Reservas de Biosfera (RB) son designaciones internacionales promovidas por UNESCO a través de su Programa “El Hombre y la Biosfera” (MaB). Por definición las RB son áreas de ecosistemas terrestres y/o costeros/marinos que promueven soluciones para conciliar la conservación de la diversidad natural y cultural con su uso sostenible. El concepto de RB fue elaborado en el año 1974 por un grupo de trabajo del Programa MaB-UNESCO y en 1976 se designan las primeras RB originándose la Red. La Red es un elemento esencial para alcanzar el objetivo del MaB y las RB son lugares donde se ensaya, afina, aplica y divulga este objetivo. En el año 1995 en Sevilla (España) fue elaborado el Marco Estatutario de la Red Mundial de la Reserva de Biosfera (Estrategia de Sevilla).

Las RB integran el desarrollo humano con la conservación del patrimonio natural y cultural, representando un modelo ideal para el

desarrollo humano. El beneficio mutuo es el eje del modelo, donde los recursos bien manejados generan ingresos y otros servicios para la población, mientras que ésta se preocupa por mantener los recursos para seguir recibiendo beneficios.

Las RB son propuestas por los gobiernos nacionales y deben satisfacer un mínimo de condiciones para que puedan ser admitidas en la RED. Las RB deben cumplir con tres funciones u objetivos: la conservación de la diversidad natural y cultural, el desarrollo económico y humano sostenible y el apoyo logístico para respaldar y alentar la investigación, la observación permanente, la educación y la capacitación. La Estrategia de Sevilla determina diez directrices como base de una nueva estrategia (consultar www.ambiente.gov.ar).

La Red Iberoamericana de RB CyTED-UNESCO tiene como eje principal propiciar el intercambio de experiencias útiles y exitosas entre diferentes RB a fin de que sirvan de escuela para generar otras iniciativas. La Red se ha dedicado a realizar actividades de cooperación, capacitación e intercambios científicos, académicos y técnicos, visitas de especialistas y asesoría directa. Esta Red apoya a los países de Iberoamérica en sus RB siguiendo dos enfoques para una adecuada gestión, el enfoque por ecosistemas y la gestión y manejo adaptativo.

El enfoque ecosistémico entiende que la integridad ecológica (estructura y funcionamiento) de los ecosistemas implica la conservación de la biodiversidad en los diferentes niveles de organización ecológicos: ecosistemas, comunidades, poblaciones, especies, genes (naturaleza jerárquica de la biodiversidad). La conservación de los ecosistemas tiene consideraciones sociales y culturales inherentes a los seres humanos y en la actualidad los ecosistemas deben ser manejados tomando en cuenta la acción del hombre sobre éstos. El enfoque ecosistémico apuesta a la integración entre la conservación de la biodiversidad y su uso, es decir apuesta a integrar los procesos de conservación al desarrollo humano a través, no de la dependencia asistencialista sino de la independencia que genera la autogestión de las propias comunidades. El enfoque por ecosistemas está basado en doce principios (ver Anexo 1 - Enfoque Ecosistémico).

Por otro lado, se sostiene que debe usarse el enfoque del manejo adaptativo. En este enfoque el aprendizaje es constante dado que cada acción de manejo es concebida como un experimento del cual se debe aprender. Implica la voluntad de adaptarse al cambio con base en los conocimientos que se generan (para más detalles ver Anexo 1 Enfoque Ecosistémico).

Las RB son espacios complejos y dinámicos donde la gestión aplicada es un aspecto central que conlleva al éxito o fracaso en la consecu-

ción de los objetivos de las áreas. Así, el modelo de gestión de las RB se basa en la implementación de mecanismos colaborativos de manejo (co-manejo, co-gestión, manejo compartido) mediante el cual se reconocen los ámbitos de acción de cada uno de los actores, sus derechos y responsabilidades. Estos actores pueden reunirse en tres grupos: a) los estados con jurisdicción sobre los diferentes territorios que conforman la RB y agencias no gubernamentales, b) los residentes o propietarios locales y c) los usuarios de los recursos a conservar.

La Argentina forma parte de la Red siendo la Reserva de Biosfera San Guillermo (San Juan) la primera Reserva de Biosfera creada (1980). En nuestro país, la autoridad ambiental que nuclea las Reservas de Biosfera es la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable.

Se recomienda consultar las siguientes lecturas y links:

Dudley, N. (Editor). 2008. Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. Gland, Suiza: UICN. 96 pp.

CYTED-UNESCO. 2001. Guía para la Gestión de Reservas de Biosfera. Red Iberoamericana de Reservas de Biosfera.

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable www.ambiente.gov.ar

UNESCO. 1996. Reservas de Biosfera: La Estrategia de Sevilla y el Marco Estatutario de la Red Mundial. UNESCO, Paris.

La Estrategia de Sevilla (1996) En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001038/103849sb.pdf>

Plan de Acción de Madrid (2008), En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001633/163301s.pdf>

UNESCO. 2000. Resolviendo el rompecabezas del enfoque por Ecosistemas. Las Reservas de Biosfera en Acción. UNESCO, Paris.

Sitios AICAs (Áreas Importantes para la Conservación de las Aves)

Se designa con la sigla AICA a las Áreas Importantes para la Conservación de las Aves en la Argentina. En su conjunto, estos sitios son cruciales para conservar no solamente a este grupo zoológico, sino a toda la diversidad biológica. Para su identificación se siguieron los estándares de BirdLife International haciéndolos comparables, en cuanto a su valor para la biodiversidad, con varios miles de otras áreas ya identificadas en el mundo. La experiencia en otros países ha demostrado que estas designaciones han impulsado un crecimiento veloz de los sistemas de áreas naturales protegidas y del turismo de naturaleza.

El concepto de AICA surgió en Europa en la década del 80 como resultado de estudios realizados por BirdLife International y Wetlands International. Las investigaciones iniciales identificaron áreas de gran importancia que requerían una protección especial. Desde entonces estas áreas fueron útiles para la conservación, la protección de sitios y la planificación ambiental.

Las AICAs son sitios identificados por la presencia de especies indicadoras pertenecientes a cuatro categorías (especies amenazadas a nivel mundial, especies de distribución restringida, aves características de biomas y aves congregatorias). El programa AICAs consta de cuatro fases: identificación y consulta, designación de sitios, protección y acción de conservación y actualización y monitoreo.

Las AICAs son, por el momento, una herramienta más para guiar los esfuerzos de conservación, sirviendo de base para las estrategias de conservación de aves y biodiversidad en general a escala nacional y regional. Para cada AICA es prioritario apoyar y desarrollar trabajos de investigación, promover proyectos de monitoreo a fin de obtener una medida objetiva del estado de conservación del AICA, impulsar la designación de los sitios sin categoría aún de protección, trabajar en el manejo participativo del área, llegando a formular un plan de gestión para cada AICA, promover la educación ambiental y la comunicación.

Un AICA debería dentro de lo posible:

- Ser diferente del área circundante en carácter o hábitat o en importancia ornitológica.
- Existir como un área protegida real o potencial, con o sin zonas de amortiguamiento, o ser un área que pueda ser manejada de alguna forma para la conservación de la naturaleza.
- Constituir sola o en conjunto con otros sitios, un área que provea todos los requerimientos de las aves que lo usan durante el tiempo en que están presentes.

La ONG Aves Argentinas/ Asociación Ornitológica del Plata realiza la coordinación nacional del programa de AICAs, quien también se encarga de vincular la información con el programa mundial en la sede de BirdLife International en Cambridge, Inglaterra.

Se recomienda consultar las siguientes lecturas y links:

Aves Argentinas / Asociación Ornitológica del Plata (AA / AOP)
<http://www.avesargentinas.org.ar/cs/index.php>

Di Giacomo, A. S. (editor). 2005. Áreas importantes para la conservación de las aves en Argentina. Sitios prioritarios para la conservación de la biodiversidad. Temas de Naturaleza y Conservación 5:1-514. Aves Argentinas/Asociación Ornitológica del Plata, Buenos Aires.

Anexo 3

Pautas y Estilo de Edición

La Dirección de Interpretación y Extensión Ambiental de la APN se encuentra elaborando un Manual de Estilo actualmente en corrección. En base a lo elaborado hasta el momento, se mencionan las siguientes pautas de estilo:

Generales

- El texto deberá presentarse en formato Word para Windows en un CD, de ser posible también se presentará el material impreso.
- Trabajar en tamaño A4.
- El material va a ser transformado en escala de grises, incluida la ilustración. Como excepción, el color solo se utilizará en mapas, carátulas y dos carillas destinadas a fotos.
- Sólo habrá un espacio entre palabras. Las marcas de párrafo (“enter”) se colocan solamente al final de cada párrafo. No se utilizarán las marcas de tabulación.
- Todos los párrafos (inclusive los títulos) estarán alineados a la izquierda, sin centrados o justificados.
- Numerar las páginas en el sector inferior derecho.

Títulos y dependencia/s

- La primera página contiene la siguiente información en párrafos separados: 1) título; 2) dependencia; 3) dirección postal o correo electrónico de la dependencia.
- El título del artículo se escribe sin punto final.
- El nombre de la dependencia/s se escribe/n con mayúscula.

Texto general

- Los títulos de los capítulos se escriben con mayúsculas, sin numerar y en negrita.
- Los nombres de especies van en bastardillas (cursivas).
- Los nombres latinos de las especies se escriben con bastardillas.
- Se respetan los signos diacríticos propios de cada idioma (diéresis, tildes, etc.), inclusive con las mayúsculas.
- Las frases no comienzan con abreviaturas o con gerundios.
- Los fragmentos, frases o palabras que se transcriban en idioma extranjero se encierran entre comillas, por ejemplo: “in vitro”.
- Las unidades de medida y las abreviaturas de los puntos cardinales no llevan punto, por ejemplo: ml, g, N, S, etc.

- Se deja un espacio después de todo signo de puntuación.
- Todas las tablas o ilustraciones deben citarse con el siguiente estilo: (Tabla 2), (Fig. 3 C), (Figs. 3B y 4C).
- No usar subrayado.

Bibliografía

La bibliografía se ordena en orden alfabético de autores y en orden cronológico cuando se citen varios trabajos del mismo autor, respetando la puntuación especificada:

Brown, W. V. 1997. The Kranz syndrome and its subtypes in grass systematics. Mem. Torrey Bot. Club 23: 1-97.

Cabrera, A. L. 1953. Manual de la Flora de los alrededores de Buenos Aires. Ed. Aeme S. A. Buenos Aires.

Tablas

- Las tablas deben ser realizadas en Corel, Illustrator o con la herramienta "Tabla" de Word para Windows.
- La leyenda de la tabla es un párrafo a doble espacio con el siguiente estilo: "Tabla 1.- Título."

Ilustraciones

- Todas las ilustraciones (dibujos, diagramas, gráficos, mapas y fotografías) se denominan como figuras y se numeran consecutivamente en el texto.
- Si diseña las ilustraciones con computadora o digitaliza ilustraciones hechas a mano, tenga en cuenta que se utilizan archivos de formato TIFF o JPG con 300 dpi.
- No se aceptan dibujos y fotografías en word.
- Si las ilustraciones no son digitales y no las puede digitalizar, envíe los originales.

Anexo 4

¿Qué metodologías utilizamos?

Los documentos citados a continuación solo pretenden ser una lista bibliográfica orientativa. La misma se organiza por Fases y Pasos de la elaboración de planes de gestión. Dichos documentos pueden ser obtenidos en Internet o solicitados a planificacion@apn.gov.ar

Fase I: Preparatoria

Paso 1: Diseño del proceso de planificación

- Amend, St.; Giraldo, A.; Oltremari, J.; Sánchez, R.; Valarezo, V.; Yerena, E. 2002. Planes de Manejo: Conceptos y Propuestas. En Parques Nacionales y Conservación Ambiental, N° 10, Panamá. 110 p.
- Arguedas Mora, S. 2007. Aspectos conceptuales para el diseño de procesos de elaboración de planes de manejo para áreas silvestres protegidas: un aporte salido del proyecto para la elaboración de Planes de Manejo de 7 áreas protegidas de ACOSA. Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas (documento borrador).
- Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP). 2006. Metodología para la elaboración de los Planes de Manejo en las Áreas Protegidas de Cuba. Cuba. 103 p. Inédito.
- Covey, S. 1998. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós.
- Harvey R. y M. Finley. 2001. Por qué fallan los equipos, los problemas y cómo corregirlos. Ed. Granica.
- Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)- Intendencia de Areas Naturales Protegidas (IANP). 2005. Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Maestros de las Areas Naturales Protegidas. Lima, Perú. 95 p.
- Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)-GTZ/PDRS. 2008. Caja de herramientas para la gestión de áreas de conservación, fascículo 5: ¿Cómo elaborar el Plan Maestro?. Lima. 120 pp.
- Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). 2004. Guía para la formulación y ejecución de planes de manejo de áreas silvestres protegidas. MINAE, SINAC, CBM. Costa Rica. 50 p.

- Robbins, S. P. 2000. Fundamento del Comportamiento Organizacional. 5° Edición. Ed. Prentice Hall.
- Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), Centro de Estudios y Proyectos (CEP) y GTZ. 2002. Guía para la elaboración de planes de manejo para áreas protegidas en Bolivia. 69 p.
- UNESCO. 2000. Resolviendo el rompecabezas del enfoque por ecosistemas. Las Reservas de Biosfera en acción. UNESCO, Paris 31 p.

Paso 3: Convocatoria del proceso

- TNC 2001. Talleres de las Mejores Prácticas de la Planificación para la Conservación de Sitios. En Las Mejores Prácticas de la Planificación para la Conservación de Sitios, Conceptos y su Aplicación. Jeffrey Parrish, Programa Internacional para la Conservación de Sitios.

Fase II: Descriptiva: Inventarios y caracterizaciones físicas, naturales, culturales y socioeconómicas, recursos humanos e infraestructura del AP

Pasos 4 y 5: Caracterización

- Metodología para el estudio de base de la flora y fauna silvestre, el ambiente y los recursos culturales en los parques nacionales (Res. N° 11/02).
- The Nature Conservancy 2002. Un enfoque en la naturaleza: Evaluaciones ecológicas rápidas. The Nature Conservancy Arlington, Virginia, USA.
- Metodología para Inventario Turístico, CICATUR/OEA, 1983.

Fase III: Diagnóstico: valores de conservación, problemas, amenazas, oportunidades y necesidades

Paso 6: Análisis de la categoría de manejo y de las implicancias de las designaciones internacionales

- Dudley, N. (Editor). 2008. Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. Gland, Suiza: UICN. 96 pp.
- EUROPARC- España. 2008. Serie Manuales N° 6. Procedimiento de asignación de las categorías de manejo UICN a los espacios naturales protegidos. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid.

Paso 7: Diagnóstico

- WWF. 2003. Metodología para la evaluación y priorización rápidas del manejo de áreas protegidas RAPPAM. Gland, Switzerland. (Caracterización de problemas y amenazas).
- The Nature Conservancy 2000. Esquema de las Cinco S* para la Conservación de Sitios: un manual de planificación para la conservación de sitios y la medición del éxito en conservación. www.nature.org
- The Nature Conservancy 2001. Talleres de las Mejores Prácticas de la Planificación para la Conservación de Sitios. En Las Mejores Prácticas de la Planificación para la Conservación de Sitios, Conceptos y su Aplicación. Jeffrey Parrish, Programa Internacional para la Conservación de Sitios, mayo de 2001.
- The Nature Conservancy. 2003. Planificación para la conservación de áreas. Metodología para la integración de Recursos Culturales Tangibles. Documento borrador. Guatemala, febrero de 2003.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2005. Sistema de Indicadores de Desarrollo Sostenible República Argentina.
- Atauri, J.A. y Gómez-Limón. J. 2002. Aplicación del "marco lógico" a la planificación de espacios naturales protegidos. Ecosistemas 2002/ 2 (URL: <http://www.aet.org/ecosistemas/informe6.htm>).
- Romero Calcerrada, R. 2002. Metodología para la planificación y desarrollo sostenible en espacios naturales protegidos europeos: las zonas de especial protección para las aves. GeoFocus (Artículos), n° 2, p. 1-32. ISSN: 1578- 5157.
- EUROPARC-España. 2008. Planificar para gestionar los espacios naturales protegidos. Ed. Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los espacios naturales. Madrid. 120 páginas.

FASE IV: Propositiva. Objetivos de conservación. Objetivos del plan. Zonificación interna y zona de amortiguamiento. Estrategias y programación

Pasos 9 y 10: Zonificación interna. Planificación de Zonas de Amortiguamiento (y Corredores biológicos)

- APN 2002. Directrices para la zonificación de las Áreas Protegidas de la APN (Res. N° 74/02).

- Bennet, Andrew F 2004. Enlazando el paisaje: el papel de los corredores y la conectividad en la conservación de la vida silvestre. Tr. por José María Blanch. - San José, C.R. : UICN, 2004. 1278 p.; 24 cm.
- Bennett, G. y K. J. Mulongoy. 2006. Review of experience with ecological networks, corridors and buffer zones. Technical Series no. 23. Montreal: SCDB.
- Romero Calcerrada, R. 2002. Metodología para la planificación y desarrollo sostenible en espacios naturales protegidos europeos: las zonas de especial protección para las aves. *GeoFocus (Artículos)*, nº 2, p. 1-32. ISSN: 1578- 5157.
- The Nature Conservancy 2000. Diseño de una geografía de la esperanza: Manual para la planificación de la conservación ecorregional. Autores: Craig Groves, Laura Valutis, Diane Vosick, Betsy Neely, Kimberly Wheaton, Jerry Touval, Bruce Runnels.

Paso 11. Objetivos del plan (ajuste definitivo). Estrategias, proyectos y actividades. Formulación de indicadores y su protocolo de medición

- Bombí, A., Castell, C., Guinart, D., Llacuna, S y Miño, A. 2002. Los planes de seguimiento en los parques naturales gestionados por la Diputación de Barcelona. *Ecosistemas 2002/2* (URL: <http://www.aet.org/ecosistemas/022/informe4.htm>).
- Cifuentes A., M., A. Izurieta V., y H. Henrique de Faria. Medición de la efectividad del manejo de áreas protegidas. Turrialba, C.R.: WWF:IUCN: GTZ, 2000. 105 p.
- EUROPARC-España. 2005. Diseño de planes de seguimiento en espacios naturales protegidos. Manual para gestores y técnicos. Ed. Fundación Fernández González Bernáldez. Madrid. 176 páginas.
- EUROPARC-España. 2008. Planificar para gestionar los espacios naturales protegidos. Ed. Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los espacios naturales. Madrid. 120 páginas.
- Mena Yadira y A. Gerardo Artavia Z. 2003. Hacia la administración eficiente de las Áreas Protegidas: Políticas e indicadores para su monitoreo. Ministerio del Ambiente y Energía Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica. Editorial INBio.
- Paradela, Horacio Agustín. 2007. Arqueología de la gestión. El patrimonio cultural en la Administración de Parques Nacionales. Tesis de licenciatura. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

- The Nature Conservancy 2000. Esquema de las Cinco S* para la Conservación de Sitios: un manual de planificación para la conservación de sitios y la medición del éxito en conservación. www.nature.org
- The Nature Conservancy-USAID. 2003. Medición de Logros: El “Scorecard” de Consolidación (Tabla de Puntuación) de Parques en Peligro. TNC.
- http://www.parksinperil.org/filesstrategy_guidelines_ver6_03_spa.pdf

Paso 12: Planificación financiera

- Emerton, L., J. Bishop, y T. Lee. 2006. Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options. Technical Series No. 13. IUCN, Gland + 97pp.
- The Nature Conservancy 2001. Planificación financiera a largo plazo para parques y áreas protegidas. © 2001 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Anexo 5 **Técnicas para el desarrollo de talleres**

Un taller es una instancia de encuentro entre actores sociales, que estimula la reflexión, permite la construcción de aprendizajes y la búsqueda de alternativas. El punto de partida del trabajo es la realidad y las prácticas de las personas e instituciones, expresadas a través de lo que los participantes hacen, saben, viven, necesitan, sienten.

Los talleres son experiencias participativas puntuales, cuyo trabajo tiene las características de ser colectivo, activo y sistemático.

Las instancias de taller suelen reunir a actores diversos, que son heterogéneos en sus percepciones, intereses, estrategias, recursos, historia. Como resultado de esa diversidad e inserción en la sociedad cada actor habla su propio lenguaje y posee diferentes cuotas de poder. Por lo tanto, es importante privilegiar la comunicación y el diálogo, asegurando el reconocimiento y escucha de cada sector, el intercambio respetuoso y enfatizando la intención de que el taller sea un espacio de equidad.

En la planificación de los talleres en los que participen sectores diversos es importante tener en cuenta que, para ampliar las posibilidades de atención, retención de información e involucramiento, es recomendable plantear dinámicas que combinen y apelen a distintas capacidades: ver, escuchar, hacer, dialogar (Verdejo et al. 2006).

A continuación presentamos una gráfica sobre las probabilidades de memorizar información en función de los diferentes sentidos y medios involucrados.

Esta gráfica muestra que en la medida que intervienen más sentidos aumenta la probabilidad de recordar informaciones.



En la dinámica de los talleres cobran suma importancia las formas de visualización de la información, volcada en las presentaciones y trabajos grupales o plenarios. Las formas más adecuadas de trabajo incluyen el diseño de presentaciones (power point) con información concisa por filmina, incluyendo fotos o esquemas que muestren gráficamente los conceptos. En los trabajos grupales o plenarios es recomendable la utilización de mapas, papelógrafos en los que se registran los resultados, etc.

Para una convocatoria exitosa se deberá considerar (CORAMy CS, 2004):

- las características del encuentro e invitados: objetivo, lugar apropiado para trabajo grupal, horario, duración, listado de los sectores y actores sociales que interesan que participen (invitados internos y externos a la APN), definir exposiciones, dinámica de trabajo y resultados esperados.
- el lanzamiento de la convocatoria: invitación y difusión el evento. Es importante quién invita y es importante mencionar en la invitación por qué es importante la presencia de la persona invitada.

Para los encuentros numerosos se aconseja realizar trabajo en grupos. La conformación de cada grupo no deberá superar las 10-12 personas. Para guiar el trabajo en cada grupo es recomendable con-

tar con moderador y en lo posible un co-moderador para facilitar y guiar el trabajo según la consigna. Quienes cumplan dichos roles pueden ser parte del equipo de trabajo conformado –con una capacitación breve y específica previa sobre el rol a cumplir-. Asimismo, se deberá designar relator por grupo, que presente el producto del trabajo grupal en el plenario.

Rol del moderador

- Aporta el marco organizativo del trabajo dando las consignas a guiando el trabajo sobre ellas.
- Escucha con atención y mantiene contacto visual con los participantes.
- Acompaña y coopera con el grupo para que se realice la tarea consignada en el tiempo previsto y en un clima grupal apropiado: distensión - participación igualitaria.
- No toma posturas, no califica ni descalifica.
- Busca que todas las visiones e intereses queden reflejados.

Rol del Co-moderador

- Contribuye a la preparación de cada ejercicio.
- Colabora junto al moderador para llevar adelante la dinámica: registra los aportes para lograr los productos grupales: escribe las tarjetas, completa los cuadros, mapas, etc.).
- Si observa la necesidad de la adaptación de la dinámica, lo acuerda con el moderador.
- Colabora con el moderador en respetar el tiempo de trabajo.

Herramientas para el diagnóstico de un área protegida y su entorno: valores de conservación y su problemática

Para la aplicación de estas herramientas se deben tener en cuenta las características de las personas: clase etaria, grado de alfabetización, cultura, lenguaje, etc.

Métodos para la selección de valores de conservación

- Lluvia de ideas
- Listas pre-elaboradas
- Contar con un mapa grande de la zona apoyado sobre telgopor. Dar un momento para que cada participante piense en los valores que reconoce, los escriba en tarjetas y los comente. Tener preparadas tarjetas pequeñas con símbolos vinculados a distintos tipos de valores, relacionar cada valor mencionado con un símbolo y pincharlo en el mapa donde lo ubique el participante. Queda formado un mapa de valores. Esta técnica se puede adaptar para trabajar sobre los usos actuales o potenciales.

Problemas de conservación: identificación de sus causas y efectos
 Se mencionan tres herramientas: a) árbol de problemas, b) diagrama de Ishikawa y c) círculos concéntricos.

a) *Árbol de Problemas:*

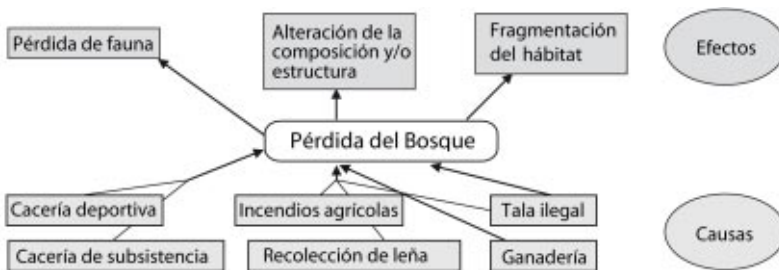
Se trata de elaborar una red que permita explicar las principales relaciones causa-efecto en el problema que se analiza. Los pasos son:

1. Se define el problema y se ubica en el lugar central (TRONCO). Cada problema identificado es único y está redactado de la forma más concisa y exacta posible. Deben evitarse redacciones con varios ítems relacionados (ej: reducción de las poblaciones de tigre por fragmentación del hábitat y por atropellamiento). Diferenciar entre ausencia de la solución o una necesidad y el problema de conservación en sí (ej.: la falta de guardaparques no es el problema sino la persistencia de la caza furtiva) (EUROPARC 2008).

2. Las causas esenciales y directas del problema se ubican debajo del problema definido (RAICES). Los efectos o manifestaciones se ubican sobre el problema central (COPA O FRUTOS).

Las relaciones causales pueden valorarse verificando si el árbol responde a las preguntas “¿Qué pasa si la supuesta causa desaparece?” en sentido ascendente (efectos) y “¿Por qué ocurre este supuesto efecto?” en sentido descendente (causas) (EUROPARC 2008).

EJEMPLO (adaptado de Granizo et al. 2006)



b) *Diagrama de Ishikawa*

También conocido como diagrama causa - efecto o como diagrama espina de pescado. Esta herramienta gráfica constituye un valioso auxiliar para visualizar, discutir, analizar y seleccionar las bases relevantes que conducen a un resultado o efecto determinado. Es una técnica de análisis de causa y efecto para la solución de problemas que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Aunque en su desarrollo y uso posterior se presenta en distintas variantes, el eje o espina principal del diagrama se entiende como el resultado o efecto más importante. Las espinas transversales representan las causas. Se puede comenzar con las llamadas 5M (como factores causales básicos: mano de obra o trabajo, materiales, maquinaria, métodos y misceláneos).

Nuevas espinas de menor jerarquía representan causas en el siguiente nivel. Debido a que se emplea para estudiar las causas principales de un efecto que se desea mejorar, no es necesario llegar a un número exagerado de niveles. Obsérvese que su presentación facilita el trabajo en grupo y su correspondiente discusión.

Respetando las ideas del autor, el diagrama de Ishikawa es utilizado para analizar la calidad (esto es, la espina principal es la calidad real), y también para establecer las características del producto, analizando los procesos en su elaboración.

El procedimiento se describe a continuación:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales y equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente y misceláneo.
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

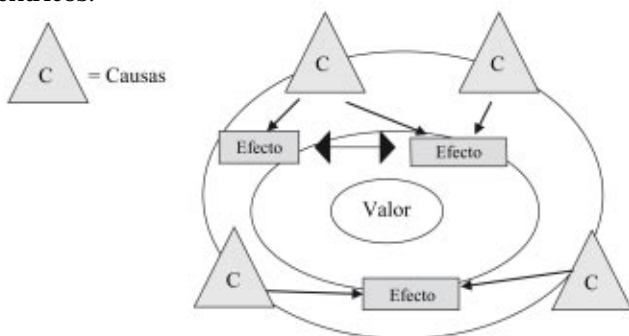
c) Círculos concéntricos

Se utilizan tarjetas de tres colores diferentes: un color para el valor, otro para las causas y un tercero para los efectos. En el centro se coloca una primera tarjeta con el valor de conservación. Luego, alrededor de cada valor y en el círculo concéntrico mayor se colocan las causas. En el círculo interno, se colocan sus efectos.

Divididos en grupos se presenta un afiche (papel madera) en el cual se dibuja en el centro un círculo donde se consignará uno de los valores. Se dispara el trabajo a través de una pregunta apropiada, por ejemplo: ¿Qué problemas (actuales) o amenazas (problemas potenciales) afectan a largo plazo la sostenibilidad de la conservación de ese valor?. Preguntas de apoyo: Para el hipotético caso en que la discusión se trabe, puede dispararse la misma a través de otras pre-

guntas como ser: ¿qué atributos o condiciones tiene el valor en cuestión que pueden verse afectadas? Pasar a negativo ese atributo y convertirlo así en un efecto.

El trabajo sobre el valor de conservación implica detectar las causas (fuentes de presión) y posteriormente los efectos (presión) y consignarlos como se indica en el esquema siguiente mediante círculos concéntricos:



Para el caso de que los participantes indiquen simultáneamente causas y efectos, en forma previa a escribirlos en las tarjetas de colores, se deberá decidir si se trata de unos u otros. Para ello puede trabajarse momentáneamente en papel auxiliar.

Es útil contar con un afiche ubicado en lugar bien visible, donde aparezcan uno o dos ejemplos concretos del esquema mencionado.

Formulación de proyectos de manejo a partir de los problemas identificados por sus causas y efectos: un ejemplo

A continuación se desarrolla un ejemplo de formulación de proyectos. Se señala el objetivo particular del plan (a), la estrategia a desarrollar (b), la caracterización del problema con su causa y efecto (c) y la lista de proyectos con sus objetivos (tabla). El equipo planificador identificó a la tala ilegal como la principal causa de disminución de la cobertura boscosa. Se valoró positivamente la viabilidad técnica de la propuesta (estrategia-proyectos) y la disponibilidad de medios para llevarla adelante:

a) *Objetivo particular del plan:* Conservar una muestra ecológicamente viable a largo plazo del bosque templado (Meta: recuperar el 25 % del total del bosque degradado en 6 años).

b) *Estrategia:* Disminución de la tala ilegal en un 25% en 6 años

- c) *Problema (identificado por su causa y su efecto):* Deterioro de la composición y estructura del bosque (efecto) debido a la tala ilegal (causa)
- d) *Lista de proyectos con sus objetivos.*

Objetivo del proyecto (mal redactado)	Objetivo de los proyectos (bien redactado)
Preservar el ecosistema de bosque mediante la protección de sus recursos.	<p>Disminuir la tala ilegal a través del incremento de la vigilancia en puntos críticos identificados.</p> <p>Restaurar áreas afectadas del bosque a través de la regeneración natural y en casos extremos a través de repoblación forestal.</p> <p>Investigar las prácticas de manejo más adecuadas para el uso sostenible del bosque natural en los sectores habilitados para tal fin.</p> <p>Desarrollo de un proyecto de educación ambiental para incrementar la conciencia de conservación del bosque y promover prácticas sostenibles.</p>

Anexo 6 Corredores Biológicos

La pérdida y fragmentación de ambientes naturales y sus implicaciones para la conservación de la flora y de la fauna tienen importancia global. Una de las primeras recomendaciones prácticas para el uso de la tierra que surge de los estudios de fragmentación de hábitat fue que los fragmentos que están unidos por un corredor o un hábitat adecuado es probable que tengan un mayor valor de conservación que los fragmentos aislados de tamaño parecido (Diamond 1975; Wilson y Willis 1975 en Bennet 2004).

Proveer “corredores” para enlazar bloques de hábitat aislados fue una de las primeras recomendaciones prácticas que surgieron de estudios de fragmentación de hábitat. El concepto ha resultado atractivo para planificadores, gestores de tierras y comunidades, pero las ventajas de los corredores se han convertido en tema de debate. La cuestión principal es que los patrones de paisaje que mantienen la conectividad para especies, comunidades biológicas y procesos ecológicos son un elemento clave en la conservación de la naturaleza en territorios que se han visto modificados por impactos humanos.

La fragmentación del hábitat es un proceso dinámico que tiene tres características principales:

1. pérdida generalizada de hábitat en el paisaje,
2. reducción en el tamaño de los bloques remanentes,
3. aislamiento creciente debido a nuevas formas de utilización de la tierra.

Los cambios en el patrón del hábitat en el paisaje desembocan en cambios en procesos ecológicos que a su vez afectan la situación de la flora y de la fauna. Los impactos de la fragmentación del hábitat sobre la vida silvestre incluyen:

- a. reducción de la riqueza de especies en los fragmentos,
- b. cambios en la composición de la diversidad biológica,
- c. cambios en los procesos ecológicos,
- d. disminución de la viabilidad poblacional de las especies que persisten en los fragmentos.

Las principales ópticas conceptuales que sustentan la comprensión actual de cómo viven los animales en paisajes fragmentados, reconocen la necesidad que tienen de poder desplazarse entre hábitat y parcelas de recursos para poder alcanzar su conservación eficaz a largo plazo. Observaciones pragmáticas que han realizado biólogos en el campo reconocen que en ciertas circunstancias debe ayudarse a los animales a atravesar ambientes inhóspitos y a cruzar barreras ecológicas en desplazamientos diarios, regulares o migratorios.

La teoría del equilibrio de la biogeografía de las islas predice que la menor distancia de la fuente (o pool de especies o continente) incrementa la tasa de colonización y la mayor superficie de la isla (el área) disminuye la tasa de extinción (Gotelli 1995).

Los modelos de metapoblación también apoyan la necesidad de mantener un intercambio entre poblaciones locales y la importancia de las migraciones entre parcelas de hábitat para colonizar las poblaciones locales que están disminuyendo, para recolonizar hábitat en los que se han extinguido las poblaciones locales y/o para colonizar nuevos hábitat a medida que se encuentren disponibles. El intercambio entre poblaciones aisladas sustentará una mayor riqueza de especies en áreas aisladas al mejorar la tasa de colonización y disminuir la tasa de extinciones de especies.

Según Bennet (2004), las ventajas o beneficios retribuidos a los corredores son:

1. una mayor capacidad de los animales para desplazarse por paisajes alterados,
2. más oportunidades para dispersarse a hábitat y poblaciones aisladas,
3. una mayor probabilidad de la continuidad de procesos ecológicos en ambientes fragmentados,
4. los mismos corredores pueden tener un valor sustancial como hábitat para plantas y animales, y también contribuir de manera importante a otros procesos ecológicos en el paisaje.

Las desventajas de los corredores según el mismo autor incluyen:

1. su potencial para difundir especies plaga, enfermedades o perturbaciones abióticas,
2. la mayor exposición de animales a depredadores, competidores o parásitos,
3. alta asignación de recursos financieros que tengan una menor eficiencia que otras medidas de conservación.

Corredores biológicos: diseño y planificación de su gestión

Al igual que en el caso de las ZAM la planificación de corredores biológicos tiene dos aspectos importantes. El primero se refiere al diseño o la definición del mismo en el territorio mientras que el segundo se refiere a la planificación de su gestión, es decir al proceso que lleva a la definición de estrategias, proyectos y actividades de gestión del corredor. El diseño y planificación de corredores biológicos debería ser una medida o acción a tomar en caso de que el diagnóstico identificara como amenaza de alta prioridad, el aislamiento del área protegida. De ser así, deberá establecerse como proyecto del plan de gestión.

Para determinar el diseño de los corredores, es necesario entender tanto los aspectos biológicos como los sociopolíticos que pueden influir en la eficacia de la situación concreta. Los aspectos biológicos incluyen:

- el propósito biológico del eslabón o conexión (especies beneficiadas, procesos relacionados, etc.),
- la ecología y comportamiento de las especies animales correspondientes,
- la conectividad estructural y calidad del hábitat del eslabón propuesto,
- su ubicación y anchura,
- la vulnerabilidad potencial a efectos de borde o viabilidad en el tiempo.

Los aspectos sociopolíticos que influyen en la implementación, manejo futuro y función de un corredor particular incluyen:

- la situación y tenencia de la tierra,
- las responsabilidades jurídicas y administrativas de manejo de los recursos,
- el nivel de apoyo e involucramiento de la comunidad local,
- la posibilidad de integración y sinergia con otros programas o proyectos de administración de recursos en el corredor propuesto.

El diseño de corredores requerirá de la cooperación de expertos en el tema y del análisis geográfico. En este caso también son claves los talleres con especialistas y los sectores claves de la comunidad local, así como los administradores de las áreas naturales con las que se busca la conexión.

Es necesaria la identificación de áreas clave de hábitat y las conexiones con otras áreas de conservación, el mantenimiento y restauración de la conectividad del paisaje y el tipo de prácticas productivas que favorecen los objetivos del corredor. Cada uno de estos temas es el punto de inicio para el diseño de corredores y la definición de sus objetivos. Esos objetivos deben definirse en cada caso y para esto es clave una buena lectura del contexto social y los intereses de la comunidad.

El desarrollo de proyectos y actividades para un plan de gestión de la APN en relación a los corredores debe apoyarse en un concepto de desarrollo integrado con el paisaje y requiere de planificación a escalas espaciales más allá de los límites del área, participando a las comunidades en la planificación del territorio y el ordenamiento territorial. La recopilación de información para la planificación puede hacerse a través de entrevistas formales a referentes claves, conversaciones informales con pobladores y personal del área protegida, talleres participativos, muestreos a campo, y consulta a expertos locales.

En la Argentina, en general, los corredores biológicos no están muy desarrollados y no presentan un marco legal ni una planificación definida. En el caso de áreas protegidas pequeñas y aisladas, el trabajo con los corredores es una prioridad para el plan de gestión. El manejo de corredores biológicos se sustenta con iniciativas concretas. Las iniciativas tendientes al aprovechamiento sostenible de los recursos tienen que ser respaldadas con medios y asistencia profesional por parte de la APN o entidades cooperantes. Algunos de los tipos de iniciativas pueden ser:

- Programas de aprovechamiento comunitario de recursos silvestres (caza, pesca, recolección, otros).

- Apoyo a productores que realizan prácticas productivas tradicionales y de bajo impacto.
- Creación de reservas privadas.
- Proyectos turísticos que sigan principios de ecoturismo.
- Programas de investigación y monitoreo para valorar la eficacia de los corredores y sustentar su rediseño.
- Programas de restauración ecológica o ambiental.

Anexo 7
Planes Operativos Anuales
Marco Programático Común

PROGRAMA	SUBPROGRAMA
1. Operaciones	1.1. Administración 1.2. Obras y Mantenimiento 1.3. Control, Fiscalización y Emergencias
2. Uso Público	2.1. Recreación y Turismo 2.2. Interpretación, Educación Ambiental y Difusión
3. Conservación y Uso Sustentable del Patrimonio Natural y Cultural	3.1. Protección y Recuperación 3.2. Investigación y Monitoreo 3.3. Uso Sustentable 3.4. Asentamientos Humanos

1. Programa de Operaciones

1.1. Subprograma de Administración

Comprende la administración de los recursos financieros de la Unidad de Conservación, la dirección del personal, y el manejo de las relaciones públicas.

Los principales objetivos son:

- 1) Coordinar con otros organismos y con las autoridades provinciales y municipales las acciones necesarias para optimizar el manejo de la unidad.
- 2) Asegurar la ejecución y el cumplimiento de los Planes Bienales.
- 3) Coordinar entre las distintas dependencias de la Intendencia las

acciones requeridas para el desarrollo de los proyectos previstos.

4) Velar para que la asignación de los recursos financieros, materiales y humanos sea la adecuada para el cumplimiento de las acciones previstas en los Planes Operativos Anuales.

5) Maximizar la eficiencia del personal del Parque.

6) Asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentaciones administrativas vigentes.

1.2. Subprograma de Obras y Mantenimiento

Comprende las actividades relacionadas con la ejecución o supervisión de obras nuevas, mantenimiento de obras no concesionadas, equipos y vehículos.

Los principales objetivos son:

1) Asegurar que todos los vehículos, equipos e instalaciones del área protegida se mantengan en condiciones adecuadas para poder ser utilizados en los distintos proyectos y programas de manejo.

2) Realizar por sí o proponer las licitaciones necesarias para la construcción de la infraestructura básica requerida por los proyectos de los otros subprogramas.

1.3 Subprograma de control, fiscalización y emergencias

Abarca las acciones destinadas a fiscalizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y resoluciones vigentes en el área protegida, para asegurar la prevención de daños a los recursos protegidos y a los usuarios.

Los principales objetivos son:

1) Asegurar el cumplimiento de la ley, los reglamentos y resoluciones que rigen en el área.

2) Prevenir o impedir la ejecución de aquellas acciones humanas que atenten contra los recursos protegidos.

3) Prevención y supresión de incendios.

4) Prevenir y prestar el auxilio necesario a los visitantes y habitantes del área en caso de siniestros y accidentes.

2. Programa de Uso Público

2.1. Subprograma de Recreación y Turismo

Comprende las actividades de planificación y fiscalización de los servicios turísticos y recreativos del área.

Los principales objetivos son:

1) Promover el desarrollo de actividades recreativas en contacto con la naturaleza.

2) Propiciar los proyectos de desarrollo de infraestructura y/o los servicios turísticos requeridos para una adecuada atención de los visitantes.

- 3) Establecer las pautas que regularán el uso turístico de los distintos sectores, a efectos de asegurar su compatibilidad con los objetivos de conservación.
- 4) Tomar los recaudos necesarios para minimizar los impactos negativos consecuentes del uso turístico.
- 5) Fiscalizar la correcta prestación de los servicios turísticos y recreativos que se brindan en el área protegida.

2.2. Subprograma de Interpretación, Educación Ambiental y Difusión

Este subprograma incluye aquellas acciones orientadas al logro de una mejor comunicación con los usuarios del área y con las poblaciones vecinas.

Los principales objetivos son:

- 1) Difundir entre los visitantes del Parque y los habitantes de las áreas vecinas, la importancia y objetivos de las áreas protegidas en general y del PN que se trate en particular.
- 2) Promover la comprensión, por parte de los usuarios del AP y los habitantes de zonas aledañas, acerca de los beneficios derivados de la conservación de la naturaleza y del uso sustentable de los recursos naturales.
- 3) Estimular el interés de los visitantes por el área protegida, dando a conocer sus características naturales mediante el uso de técnicas interpretativas.

3. Programa de Conservación y Uso Sustentable del Patrimonio Natural y Cultural

3.1 Subprograma de Protección y Recuperación

Incluye las acciones tendientes a la preservación de las poblaciones, comunidades, ecosistemas y recursos culturales del área protegida, así como las requeridas para la recuperación de ambientes deteriorados. Los principales objetivos son:

- 1) Mantener los ecosistemas protegidos en el estado más prístino posible, asegurando la preservación de las comunidades y poblaciones presentes y la continuidad de los procesos naturales.
- 2) Revertir los usos deteriorantes y tomar las medidas necesarias para la recuperación de áreas degradadas.
- 3) Propiciar acciones de manejo para especies problema y/o especies invasoras y/o exóticas.
- 4) Asegurar la protección de los recursos culturales del AP, revirtiendo procesos naturales y antrópicos de deterioro o desaparición.

El monitoreo correspondiente a los proyectos de este subprograma deberán listarse en este mismo subprograma.

3.2. Subprograma de Investigación y Monitoreo

Comprende todas las actividades destinadas a incrementar el conocimiento de los recursos culturales y ecosistemas protegidos, así como a detectar los cambios naturales o antrópicos producidos en los mismos. Los principales objetivos son:

- 1) Orientar y fomentar el desarrollo de proyectos de investigación en el área protegida por parte de Universidades e Institutos de Investigación.
- 2) Incrementar el conocimiento de los ecosistemas protegidos, en particular: i) Dinámica y funcionamiento de ecosistemas o comunidades frágiles o sometidos a utilización, ii) Distribución, abundancia y requerimientos ecológicos de especies críticas de flora y fauna.
- 3) Monitorear los cambios que tengan lugar en las poblaciones, comunidades, ecosistemas, valores y/o bienes de conservación que resulten de interés para el manejo del área (incluyendo vivos o no, naturales y culturales).
- 4) Detectar las alteraciones que se produzcan en las áreas sometidas a usos turísticos y productivos, y proponer las alternativas que minimicen el impacto.
- 5) Establecer un registro de los recursos culturales y estudiarlos, para aumentar el conocimiento de los bienes y procesos culturales y planificar medidas para su manejo y control.

3.3. Subprograma de Uso Sustentable

Comprende acciones vinculadas al aprovechamiento sustentable de los recursos naturales asociados a áreas de Reserva Nacional y otras zonas de amortiguamiento, comprendiendo actividades y proyectos relativos a los aspectos sociales, económicos y productivos (Ver “Directrices para la Zonificación”, Res. N° 74/02).

Los principales objetivos son:

- 1) promover nuevas actividades económicas o formas de producción tendientes a minimizar los efectos ambientales negativos, en particular el deterioro del patrimonio natural,
- 2) impulsar la experimentación de modelos y prácticas de uso sustentable de recursos renovables,
- 3) proveer la asistencia necesaria para lograr el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales en las zonas de aprovechamiento de recursos y/o de amortiguamiento,
- 4) Articular políticas y coordinar acciones con otras instituciones y organizaciones con injerencia en el territorio para desarrollar programas o proyectos relativos al uso sustentable de los recursos, la experimentación y difusión de prácticas amigables con el ambiente
- 5) Identificar y propiciar iniciativas tendientes al ordenamiento y gestión integral del territorio (RB, Corredores, Manejo de Cuencas, Mesas Intersectoriales o Interinstitucionales, etc.).

3.4. Subprograma de Asentamientos Humanos

Comprende actividades relacionadas con los asentamientos rurales y suburbanos existentes, articulando con las instituciones competentes para brindar asistencia técnica y seguimiento a iniciativas vinculadas a aspectos socio-culturales, jurídicos, ambientales, etc.

Los principales objetivos son:

- 1) Propender al mejoramiento del bienestar de los habitantes del área, ya sea a través de acciones propias o de gestiones ante otras instituciones (mejoramiento de viviendas, educación, salud, accesos, infraestructura, etc.).
- 2) Apoyar y orientar iniciativas de organización y participación en el seno de la comunidad local, que sean de interés o compatibles con los objetivos del área protegida.
- 3) Articular políticas y coordinar acciones con otras instituciones y organizaciones competentes, con injerencia en el territorio.

Anexo 8 Metodología de Inventario de Atractivos Turísticos - CICIATUR-OEA

Inventario de los atractivos turísticos

Es el catálogo de los lugares, objetos o acontecimientos de interés turístico de un área determinada. Su confección implica dos pasos:

- a) Registro de la información y
- b) Evaluación de los atractivos turísticos.

a) Registro de la información

Consiste en la recopilación de todos los datos sobre los atractivos turísticos del área, ordenados según el siguiente sistema de clasificación que divide a los recursos en cinco categorías, subdivididos a su vez en tipos y subtipos:

Categoría 1, “Sitios naturales”, registra los diferentes lugares del área en estudio considerados en razón de su interés como paisaje, con exclusión de cualquier otro criterio, como puede ser equipamiento o actividades recreativas. Para el tipo 1.12, “Parques Nacionales y Reservas de flora y fauna”, se registra su existencia y la de los atractivos que están ubicados en su territorio, los cuales quedan analizados por separado en sus categorías respectivas.

Categoría 2, “Museos y manifestaciones culturales históricas”, el tipo 2.4., “Lugares históricos”, se refiere a aquellos sitios cuyo valor reside únicamente en estar asociados a algún acontecimiento relevante de la historia nacional o local, sin necesitar dicho sitio tener un valor intrínseco; en cambio, los otros tipos y subtipos, sin perjuicio de la virtud antes señalada, se consideran en función de sus cualidades propias. El subtipo 2.2.5., “Realizaciones urbanas”, comprende a todas las ciudades, pueblos o barrios edificados con sistemas y estilos que no tienen aplicación desde tiempo atrás.

Categoría 3, “Folklore”, el tipo 3.4. “Artesanías y artes populares” en virtud de la diversidad de objetos de cada región y de las distintas designaciones locales, ha sido desagregado de forma lo más genérica posible. El tipo 2.7. “Arquitectura popular y espontánea”, se refiere a las expresiones tradicionales que aún tienen vigencia en las costumbres constructivas de algunos pueblos.

Categoría 4, “Realizaciones técnicas contemporáneas”, abarca solamente aquellas que por su singularidad o alguna característica excepcional tienen interés turístico y además un carácter más actual que histórico. En esta categoría deben consignarse sólo obras y manifestaciones técnicas propias de nuestro tiempo, dejando para la categoría 2, “Museos y manifestaciones culturales históricas”, las que pertenecen al pasado. El subtipo “Realizaciones urbanas” abarca las ciudades y pueblos de reciente construcción o las partes renovadas de ciudades antiguas.

Categoría 5, “Acontecimientos programados”, comprende todos los eventos organizados, actuales o tradicionales, que puedan traer a los turistas como espectadores o como actores.

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
1. Sitios naturales	<p>1.1. Montañas</p> <p>1.2. Planicies</p> <p>1.3. Costas</p> <p>1.4. Lagos, lagunas y esteros</p> <p>1.5. Ríos</p> <p>1.6. Caídas de agua</p> <p>1.7. Grutas y cavernas</p> <p>1.8. Lugares de observación de flora y fauna</p> <p>1.9. Lugares de caza y pesca</p> <p>1.10. Caminos pintorescos</p> <p>1.11. Termas</p> <p>1.12. Parques Nacionales y reservas de flora y fauna</p>	<p>1.1.1. Altas montañas</p> <p>1.1.2. Sierras</p> <p>1.1.3. Volcanes</p> <p>1.1.4. Valles y quebradas</p> <p>1.1.5. Mesetas</p> <p>1.1.6. Áreas verdes</p> <p>1.1.7. Glaciares</p> <p>1.1. Otros</p> <p>1.2.1. Llanuras</p> <p>1.2.2. Desiertos</p> <p>1.2.3. Salinas</p> <p>1.2.4. Altiplanos</p> <p>1.2. Otros</p> <p>1.3.1. Playas</p> <p>1.3.2. Acantilados</p> <p>1.3.3. Arrecifes</p> <p>1.3.4. Cayos</p> <p>1.3.5. Barras</p> <p>1.3.6. Islas</p> <p>1.3.7. Fiordos</p> <p>1.3.8. Canales</p> <p>1.3.9. Penínsulas</p> <p>1.3.10. Bahías y Caletas</p> <p>1.3. Otros</p>
2. Museos y manifestaciones culturales	<p>2.1. Museos</p> <p>2.2. Obras de arte y técnica</p> <p>2.3. Lugares históricos</p> <p>2.4. Ruinas y lugares arqueológicos</p>	<p>2.2.1. Pintura</p> <p>2.2.2. Escultura</p> <p>2.2.3. Arte decorativa</p> <p>2.2.4. Arquitectura</p> <p>2.2.5. Realizaciones urbanas</p> <p>2.2.6. Obras de ingeniería</p> <p>2.2. Otros</p> <p>2.3. Lugares históricos</p> <p>2.4. Ruinas y lugares arqueológicos</p>

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
3. Folklore	<p>1.1. Montañas</p> <p>1.2. Planicies</p> <p>1.3. Costas</p> <p>1.4. Lagos, lagunas y esteros</p> <p>1.5. Ríos</p> <p>1.6. Caídas de agua</p> <p>1.7. Grutas y cavernas</p> <p>1.8. Lugares de observación de flora y fauna</p> <p>1.9. Lugares de caza y pesca</p> <p>1.10. Caminos pintorescos</p> <p>1.11. Termas</p> <p>1.12. Parques Nacionales y reservas de flora y fauna</p>	<p>1.1.1. Altas montañas</p> <p>1.1.2. Sierras</p> <p>1.1.3. Volcanes</p> <p>1.1.4. Valles y quebradas</p> <p>1.1.5. Mesetas</p> <p>1.1.6. Áreas verdes</p> <p>1.1.7. Glaciares</p> <p>1.1. Otros</p> <p>1.2.1. Llanuras</p> <p>1.2.2. Desiertos</p> <p>1.2.3. Salinas</p> <p>1.2.4. Altiplanos</p> <p>1.2. Otros</p> <p>1.3.1. Playas</p> <p>1.3.2. Acantilados</p> <p>1.3.3. Arrecifes</p> <p>1.3.4. Cayos</p> <p>1.3.5. Barras</p> <p>1.3.6. Islas</p> <p>1.3.7. Fiordos</p> <p>1.3.8. Canales</p> <p>1.3.9. Penínsulas</p> <p>1.3.10. Bahías y Caletas</p> <p>1.3. Otros</p>
4. Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	<p>2.1. Museos</p> <p>2.2. Obras de arte y técnica</p> <p>2.3. Lugares históricos</p> <p>2.4. Ruinas y lugares arqueológicos</p>	<p>2.2.1. Pintura</p> <p>2.2.2. Escultura</p> <p>2.2.3. Arte decorativa</p> <p>2.2.4. Arquitectura</p> <p>2.2.5. Realizaciones urbanas</p> <p>2.2.6. Obras de ingeniería</p> <p>2.2. Otros</p> <p>2.3. Lugares históricos</p> <p>2.4. Ruinas y lugares arqueológicos</p>

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
4. Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	4.1. Explotaciones mineras 4.2. Explotaciones industriales 4.3. Explotaciones agropecuarias 4.4. Obras de arte y técnicas 4.5. Centros científicos y técnicos	4.4.1. Pintura 4.4.2. Escultura 4.4.3. Artesanía 4.4.4. Diseño industrial 4.4.5. Arquitectura 4.4.6. Realizaciones urbanas 4.4.7. Obras de ingeniería 4.4. Otros 4.5.1. Zoológicos y acuarios 4.5.2. Botánicos 4.5. Otros
5. Acontecimientos programados	5.1. Artísticos 5.2. Deportivos 5.3.	5.1.1. Música 5.1.2. Teatro 5.1.3. Festivales de cine 5.1. Otros 5.3.1. Fiestas religiosas y profanas 5.3.2. Concursos de belleza 5.3.3. Convenciones y congresos 5.3.4. Corridos de toros 5.3.5. Ferias y exposiciones 5.3.6. Juegos de azar 5.3.7. Parques de recreación 5.3.8. Oportunidades especiales 5.3.9. Vida nocturna 5.3.10. Gastronomía 5.3.11. Rodeos 5.3.12. Carnavales 5.3. Otros

Registro de fichas

Para el registro material de la información es bueno dedicar a cada atractivo una ficha con todos los datos necesarios para su identificación, a saber:

1. Nombre, categoría y tipo o subtipo.
2. Jerarquía (establecida en el paso siguiente).
3. Ubicación.
4. Medios de acceso.
5. Número aproximado de visitantes (aclarando los porcentajes de locales, nacionales o extranjeros), y épocas del año de mayor concurrencia.
6. Características que le dan interés turístico.

Para describir las características relevantes de los atractivos (rubro 6) que son de diferente índole en cada una de las categorías, se utiliza el siguiente listado, donde dichas características vienen aclaradas para los tipos, y deben seleccionarse las adecuadas a los subtipos.

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
1. Sitios naturales	1.1. Montañas	<ul style="list-style-type: none"> • Altura, morfología, clima • Vegetación (cantidad y tipo) • Cambios estacionales • Fauna • Caminos, sendas y refugios • Paisajes más interesantes • Zonas de nieve
	1.2. Planicies	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión, morfología, clima • Vegetación (cantidad y tipo) • Cambios estacionales • Cultivos • Paisajes más interesantes
	1.3. Costas	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones y morfología • Calidad del agua (color, transparencia, salinidad, temperatura) • Oleaje, mareas • Temperatura ambiental • Lluvias, vientos • Playas (dimensiones, calidad de la arena u otros tipos de suelo) • Flora y fauna marina • Vegetación circulante • Edificación

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
1. Sitios naturales	<p>1.3. Costas</p> <p>1.4. Lagos, lagunas y esteros</p> <p>1.5. Ríos</p> <p>1.6. Caídas de agua</p> <p>1.7. Grutas y cavernas</p> <p>1.8. Lugares de observación de flora y fauna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de embarcaciones u objetos de interés • Puertos • Dimensiones • Características de la costa • Tipo de paisaje circulante • Calidad de agua (color, temperatura, transparencia) • Oleaje • Islas • Flora, fauna <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño (largo, ancho, caudal) • Tramos más interesantes • Calidad de agua • Paisaje de las márgenes • Cambios estacionales • Flora y Fauna • Zonas navegables • Zonas aptas para bañarse • Puentes, puertos <ul style="list-style-type: none"> • Altura caudal, número de saltos • Paisajes del entorno • Cambios estacionales • Flora, fauna <ul style="list-style-type: none"> • Medidas, aspectos y conformación geológica • Longitudes a recorrer sin peligro • Facilidades para su visita (luz, guía, etc) <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las especies • Suelo y paisaje • Cantidades aprox. De cada especie • Extensión del territorio • Posibilidades de observación, condiciones y épocas del año en que son visibles los ejemplares

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
	<p>1.9. Lugares de caza y pesca</p> <p>1.10. Caminos pintorescos</p> <p>1.11. Termas</p> <p>1.12. Parques Nacionales y reservas de flora y fauna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de los sitios indicando aprox. su extensión • Suelo y paisaje • Especies y cantidades aprox • Época del año de mayor captura • Época de veda • Requisitos para pescar o cazar <ul style="list-style-type: none"> • Longitud, puntos de interés y vistas panorámicas • Tipo de paisajes • Tipo de obra vial • Facilidades para la observación <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y propiedades de las aguas • Paisaje del entorno • Instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Atractivos turísticos por categorías y tipo
<p>2. Museos y manifestaciones culturales</p>	<p>2.1. Museos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de colección • Calidad e importancia de la colección, piezas más relevantes • Estado de conservación • Organización de la muestra • Posibilidades de visita (días y hora) • Tarifas • Causas del interés turístico

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
2. Museos y manifestaciones culturales	2.2. Obras de arte y técnica 2.3. Lugares históricos 2.4. Ruinas y lugares arqueológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Autor • Descripción de sus aspectos más relevantes • Antigüedad y estado de conservación • Causas del interés turístico <ul style="list-style-type: none"> • Hechos que se conmemoran • Aspectos del sitio • Causas del interés turístico <ul style="list-style-type: none"> • Cultura a que pertenecen • Descripción del sitio, calidad e importancia de los restos • Facilidades para su visita • Estado actual
3. Folklore	3.1. Manifestaciones religiosas y creencias populares 3.2. Ferias y mercados 3.3. Música y danza	<ul style="list-style-type: none"> • Lugares y épocas del acontecimiento, duración • Descripción de la ceremonia <ul style="list-style-type: none"> • Lugar, fecha de acontecimiento, duración • Descripción de los productos en venta y causas de su interés <ul style="list-style-type: none"> • Lugares y oportunidades de presenciarlas • Descripción de sus rasgos relevantes y causas del interés turístico

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
3. Folklore	3.4. Artesanías y artes 3.5. Comidas y bebidas típicas 3.6. Grupos étnicos 3.7. Arquitectura popular espontánea	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de producción • Tipo y calidad del producto • Descripción del mismo • Lugar de venta • Volumen aprox. de las ventas • Causas del interés turístico <ul style="list-style-type: none"> • Lugares • Tipo y calidad de los platos y bebidas, descripción de los mismos <ul style="list-style-type: none"> • Lugares del asentamiento y número de personas • Aspectos más notables (tipo de vida, ocupaciones, etc.) • Facilidades de visita • Causas del interés turístico <ul style="list-style-type: none"> • Principales características formales y técnicas • Descripción de las formas de agrupación, existencia de otros tipos de edificación • Facilidades para su visita • Causas del interés turístico
4. Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	4.1. Explotaciones mineras 4.2. Explotaciones industriales 4.3. Explotaciones agropecuarias 4.5. Centros científicos y técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Para los tres tipos: • Descripción del tipo de explotaciones destacando los aspectos más notables • Causas del interés turístico • Posibilidades de visita <ul style="list-style-type: none"> • Descripción general • Causas del interés turístico

CATEGORÍAS	TIPOS	SUBTIPO
5. Acontecimientos programados	5.1. Artísticos 5.2. Deportivos 5.3. Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de realización • Tipo de calidad del programa • Precio de entrada • Causas del interés turístico <ul style="list-style-type: none"> • Descripción general del espectáculo • Precio de entrada • Causas del interés turístico <ul style="list-style-type: none"> • Características generales del lugar de realización • Precio de entrada • Causas de interés turístico

En todos los casos hay que agregar la concurrencia turística (cantidades aproximadas y estacionalidad).

Para los inventarios nacionales, es oportuno realizar cada ficha por triplicado, archivándolas de acuerdo con tres clasificaciones.

- Por categoría del atractivo turístico.
- Por división política del país.
- Por áreas turísticas.

El primer clasificador sigue el orden decimal de las categorías, tipos y subtipos, ordenándose las fichas dentro de cada rubro primero por la jerarquía del atractivo y luego por orden alfabético. El segundo clasificador organiza las fichas por departamento, provincia o Estado federal, aplicando a los atractivos que corresponden a cada uno de ellos el orden establecido para el primer clasificador. El tercer clasificador ordena los atractivos de las distintas áreas turísticas en que se divide el país ordenando las fichas con idéntico sistema. Las fichas por utilizar pueden responder al siguiente modelo de diagramación, adoptando los espacios para registrar la información a las medidas estándar de las tarjetas:

b) Evaluación de los atractivos turísticos

Nombre del atractivo	Categoría	Tipo	Subtipo	Jerarquía
Espacio para fotografías y observaciones				
Ubicación Medio de acceso Visitantes Características				

Es el examen crítico de los atractivos relevantes para establecer su interés turístico sobre bases objetivas y comparables, asignándoles la correspondiente jerarquía. Las jerarquías se denominan de mayor a menor: jerarquía 3, jerarquía 2, jerarquía 1. Los atractivos cuyas cualidades no permiten incorporarles a la jerarquía 1, se consideran inferiores al umbral mínimo y pueden denominarse de jerarquía 0. Los criterios de evaluación son:

Jerarquía 3. Atractivo excepcional y gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial).

Jerarquía 2. Atractivos con rasgos excepcionales en un país, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de visitantes nacionales o extranjeros, ya sea por sí solo o en conjunto con otros atractivos contiguos.

Jerarquía 1. Atractivo con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a visitantes de larga distancia que hubiesen llegado a su zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales.

Jerarquía 0. Atractivos sin méritos suficientes para considerarlos al nivel de las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico como elementos que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo de complejos turísticos.

GLOSARIO Y BIBLIOGRAFÍA



Glosario

Acción: tarea específica llevada a cabo por el personal del proyecto para dar cumplimiento al desarrollo de una actividad (Chaves Zaldumbide 2002).

Actividad: conjunto de acciones llevadas a cabo con el fin de alcanzar las metas de resultado definidas para el plan, programa o proyecto. Las actividades también se conocen como intervenciones. Una buena actividad cumple con los criterios de estar vinculada y enfocada, de ser factible y apropiada (adaptado de Margoluis and Salafsky 1998).

Actores sociales: son grupos, instituciones u organizaciones que forman parte de una comunidad con intereses, condiciones y características particulares que los identifican como tales. Tienen capacidad para actuar y/ o decidir en función de su incumbencia o por sus intereses y/o necesidades. Son responsables de sus decisiones y actuaciones (adaptado García Sánchez 2007; Borrini y Feyerabend 1997).

Administración: actividades referidas a cuestiones operativas del AP (ej. financieras, recursos humanos, etc.).

Amenaza (o peligro): actividad, proceso o evento potencial, de origen natural, sociocultural o antrópico a consecuencia del cual por su magnitud y características pueda ocurrir (causar) un impacto negativo en el futuro (adaptado de INRENA-GTZ/PDRS 2008 y WWF 2001).

Área protegida: un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado mediante medios legales u otro tipo de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados (Dudley 2008).

Bienes de los ecosistemas: bienes producidos o proporcionados por los ecosistemas como alimentos, agua, combustible, fibras, recursos genéticos, medicinas naturales, etc. (EUROPARC 2008).

Categoría de manejo (o gestión): denominación técnica que se asigna a un área protegida basada en el/los objetivo/s primarios establecidos para el área protegida. El/los objetivo/s de gestión principal/les debería/n ser aplicable/s, como mínimo, a tres cuartas partes del AP (regla del 75%) (Dudley 2008).

Diagnóstico: valoración del estado o condición de un sistema, natural o humano, o de alguno de sus componentes, en un momento en el tiempo. Está compuesto por problemas, amenazas, fortalezas y oportunidades (adaptado de EUROPARC 2005; EUROPARC 2008).

Efectividad de la gestión: es una evaluación o valoración dirigida a conocer como están siendo gestionadas las áreas protegidas. Es decir, el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de conservación de las áreas protegidas (adaptado de Dudley 2008).

Eficacia: relación entre las metas de resultados previstas respecto de las metas de resultado alcanzadas (adaptado de SIEMPRO, UNESCO 1999).

Eficiencia: economía de medios aplicados para ejecutar una acción. Puede decirse que eficiencia es igual a eficacia dividido por costo de la acción. Una acción es más eficiente que otra cuando el mismo objetivo se alcanza con menor inversión (EUROPARC 2008).

Enfoque por ecosistemas : una estrategia para la gestión integrada de los recursos terrestres, acuáticos y vivos que promueve la conservación y el uso sostenible de forma equitativa (CDB 2004).

Espacio (medio) geográfico: es entendido como el hábitat, la expresión propia del medio biológico, el espacio natural, entorno físico, el espacio vital donde confluyen lo ecológico, lo organizacional y lo local. Es la relación entre continente y contenido en la correspondencia de los fenómenos naturales y los hechos sociales (Pulgarín, 2002).

Estrategia: es la declaración sobre el rumbo a seguir para cambiar de la situación actual a la deseada. Indica cual es la vía que seguirá el proceso de cambio (adaptado Arguedas Mora 2007). La estrategia responde a la pregunta “cómo” se llevarán adelante los objetivos del plan. La estrategia engloba un conjunto de proyectos y actividades ordenados lógicamente que definen la dirección de la gestión en el cumplimiento de los objetivos de conservación y particularmente de los objetivos del plan de gestión de un área protegida (adaptado INRENA-GTZ/PDRS 2008).

Evaluación: valoración lo más sistemática posible del grado en que se han alcanzado determinados objetivos establecidos de antemano, entre los que pueden considerarse los objetivos de gestión de un espacio protegido. También pueden evaluarse los resultados, los instrumentos y los métodos, o la eficiencia de la gestión. La información para la evaluación puede proceder de fuentes muy diversas, pero a menudo el seguimiento tiene un papel esencial en la obtención de datos básicos para la evaluación (EUROPARC 2005).

Fortaleza: es un logro actual, una situación favorable, una capacidad, un resultado positivo o una función que el área protegida realiza de manera correcta en beneficio de un objetivo de conservación (adaptado de EUROPARC 2008).

Fuente de presión (o causa): son las actividades humanas no sostenibles (usos mal planificados de los recursos naturales, de la tierra, del agua, de los mares, etc.) que ocasionan el daño o degradación (es el origen del daño o la degradación). Para evitar confusiones entre presiones y fuentes de presión recordemos que una fuente es casi siempre una actividad humana (Granizo et al 2006).

Gestión: se refiere a todas las actividades que se desarrollan en un área protegida para alcanzar los objetivos de conservación (el término gestión incluye el manejo, el control y la vigilancia y la administración). Este término incluye la planificación, la ejecución y la evaluación.

Gestión activa: la condición para considerar que un área protegida tiene gestión activa es que exista plan de gestión aprobado por la autoridad correspondiente y presupuesto y personal específicamente destinados a la aplicación del plan (EUROPARC 2008).

Gestión adaptable o adaptativa (en inglés: adaptive management): proceso sistemático de mejora continua de la gestión, mediante el aprendizaje de los resultados de las intervenciones anteriores. Se dice cuando la planificación de la gestión o manejo está concebida de forma que pueda irse adaptando a los resultados de las intervenciones anteriores y al cambio de condiciones del ecosistema y de la sociedad. Se pretende una evaluación continua que determina la continuidad o el cambio de estrategias en función de los resultados obtenidos (EUROPARC 2008).

Indicador: unidad de información medida (variable cuantitativa o cualitativa, criterio o factor) a través del tiempo que documenta los cambios en una condición específica. Un buen indicador llena los criterios de ser calificable, preciso, consistente, sensible, pertinente y relevante (adaptada de Margoluis y Salafsky 1998).

Indicadores de éxito (o impacto): nos indican los cambios en el área protegida a partir de la implementación del plan. Los indicadores de éxito permiten medir si se ha concretado o no, o en qué medida los objetivos particulares del plan (Arguedas Mora 2007). Estos indicadores son los más relevantes del plan, sin ellos no es posible evaluarlo.

Indicadores de resultados: nos indican si los logros que se pretendían concretar con una estrategia, proyecto o actividad se obtuvieron o no y en qué medida. Miden los efectos concretos que tuvo la aplicación de las estrategias, proyecto o actividades programadas, es decir si la estrategia (proyecto o actividad) cumplió con la intención original (adaptado de Arguedas Mora 2007) que se había planteado. Para ello, las estrategias, proyecto o actividad tienen que estar formuladas de forma concreta y medible. En los casos que fuere posible, medir estos indicadores durante la evaluación del POA.

Indicadores de cumplimiento: nos indica si se realizó o no lo que se planificó hacer (Arguedas Mora 2007). Miden si se ejecutaron o no los proyectos o actividades. Estos indicadores se miden durante la evaluación del POA a nivel de proyecto, actividad o acción.

Insumos: recursos financieros, humanos y materiales necesarios para obtener los productos previstos de un proyecto/programa/plan.

Manejo: actividades con intervención directa sobre los recursos del área protegida.

Meta: enunciado que cuantifica hasta donde van a llegar los objetivos, las estrategias y los proyectos. Responde a la pregunta “cuándo” serán alcanzados esos objetivos, las estrategias o los resultados de los proyectos. Una meta debe estar orientada a los impactos deseados (indicadores de éxito) y a los resultados esperados (indicadores de resultados). Una meta correctamente definida debe ser medible (en lo posible), tener límite de tiempo, ser específica y práctica (adaptado Margoluis y Salafsky 1998).

Misión: elemento jerárquico de más alto nivel en la planificación estratégica solamente influenciado por la categoría de manejo. Es la razón de ser del AP, lo que da sentido a su existencia. Es algo que no se espera alcanzar, marca el horizonte, el rumbo del camino pero nunca llegamos a él. La misión es equivalente a los objetivos de creación y de conservación del AP (adaptado de Arguedas Mora 2007).

Planificación financiera: es la herramienta diseñada para captar, generar, movilizar y/o transferir recursos que financian la conservación del patrimonio natural y cultural a través de diferentes programas. Además son instrumentos que permiten la transferencia de tecnología y la generación de capacidad para la gestión financiera. La identificación y la selección de mecanismos de financiamiento representan un aspecto crucial para mantener e incrementar los ingresos provenientes de fuentes existentes y/o establecer nuevas alternativas de recursos con el fin de hacer frente a las brechas financieras y

contribuir a la sostenibilidad financiera de las APs (adaptado de Flores et al. 2008). Ejemplos son cobro por entradas, concesiones, creación de tasas e impuestos, fondos ambientales, etc.

Monitoreo (ver seguimiento): traducción del término inglés “monitoring”, equivalente a la expresión castellana “seguimiento” (EUROPARC 2005).

Objetivos: declaración de intenciones que responden a la pregunta “qué” es lo que se quiere lograr en el corto y en el largo plazo (a través de: un plan, un programa, etc.). Para los planes de gestión se definen objetivos de creación, de conservación y del plan.

Objeto de conservación: componente metodológico de TNC definido como aquellas entidades, características o valores que queremos conservar en un área protegida. Los objetos a identificar pueden ser tanto naturales como culturales (por ejemplo, especies, ecosistemas, sitios arqueológicos, tradición oral, etc.) (Granizo et al. 2006).

Oportunidades (aspectos positivos potenciales): son situaciones, factores socioeconómicos y/o elementos o procesos físicos, químicos o ecológicos que se pueden aprovechar para impulsar la conservación y el desarrollo del área protegida y su entorno (adaptado de SERNAP, CEP y GTZ 2002; EUROPARC 2008).

Plan de gestión (plan de manejo): instrumento que determina los objetivos concretos (objetivos del plan) a alcanzar en un área protegida en un plazo de tiempo determinado, junto con las acciones previstas para alcanzarlos y los indicadores para su seguimiento y evaluación. Los planes de gestión desarrollan y concretan los lineamientos de orden superior (Plan de Gestión, Ley de creación del área protegida) y fijan el contenido de los planes operativos anuales de las áreas protegidas (adaptado de EUROPARC 2008).

Planificación: planificar es pensar antes de actuar, pensar con método, pensar de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas; proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro (Carlos Matus, En Amend et al. 2002). Planificar no es un proceso lineal sino tiene ciclos de retroalimentación, en los cuales el análisis y las decisiones tomadas deben ser revisadas con mayor detalle, a medida que se adquieren experiencias y conocimientos o se den cambios en las condiciones marco (Amend et al. 2002).

Planificación estratégica: es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar estrategias que permiten a una organización (institución, área protegida) lograr sus objetivos (adaptada de INRENA-GTZ/PDRS 2008).

Presión (o efecto): es el daño funcional o la degradación de los atributos clave de un objeto de conservación, lo cual disminuye su viabilidad. Es decir, las presiones son intrínsecas al objeto de conservación. Las presiones son mejor entendidas cuando se las analiza junto a las fuentes que las causan (Granizo et al. 2006).

Problema: acontecimiento, hecho o situación negativa o dificultad que afecta los valores de conservación o expresado de manera más general, la conservación y el desarrollo del área protegida y su entorno y se quiere cambiar. Su clara identificación y caracterización servirá para definir adecuadas estrategias de gestión que tiendan a mitigar (o eliminar) las causas del problema o que corrijan (o eliminen) los efectos no deseados (adaptado de Granizo et al 2006).

Programa: para la planificación de áreas protegidas, un programa es el componente donde se organizan y hacen operativas las estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la visión u objetivo general del plan de gestión (INRENA-GTZ/PDRS 2008).

Proyecto: conjunto de actividades con objetivo/s en común, un tiempo determinado y producto/s concretos.

Seguimiento (o monitoreo): proceso de observación repetida en el espacio y en el tiempo, de uno o más elementos del medio, de acuerdo a protocolos preestablecidos, mediante el uso de métodos de obtención de datos comparables. El seguimiento pretende determinar el grado de desviación de los valores de una serie de indicadores respecto de valores de referencia determinados de antemano (umbrales) (EUROPARC 2005).

Servicios de los ecosistemas: beneficios que la sociedad obtiene del funcionamiento de los ecosistemas. Se consideran servicios de abastecimiento (alimento, agua, madera, etc.) de regulación (control de inundaciones, depuración de aguas, etc.) y servicios culturales (estéticos, espirituales, educativos y recreativos) junto con servicios de soporte, necesarios para la producción de los demás servicios (formación de suelo, fotosíntesis, reciclado de nutrientes) (EUROPARC 2008).

Valor (de conservación): es una característica, proceso natural o sociocultural de importancia presente en el AP que le da sentido a la conservación de dicha unidad. Siguiendo esta definición los valores incluyen paisajes, ecosistemas, comunidades, poblaciones, procesos naturales o manifestaciones o rasgos socioculturales e históricos de valor científico, nacional, regional o local incluyendo el uso de los recursos y/o algún otro interés particular de los actores relacionados con el AP (adaptado de Granizo et al 2006).

Visión (para un plan de gestión/manejo): es la gran meta que esperamos lograr al finalizar el horizonte del plan de gestión. Es equivalente al objetivo general del plan de manejo. Es parte de lo que define el alcance del plan (Arguedas Mora 2007).

Vulnerabilidad (ecológica): se refiere al grado de conversión de ecosistemas y de superficie reducida, considerándose como vulnerables (la categoría menos crítica) aquellos ecosistemas con menos del 20% de conversión; en estado amenazado aquellos con más del 40% de conversión y críticamente amenazado aquellos con más del 50% de conversión. También se refiere al estado de conservación de especies cuyas poblaciones han sido disminuidas hasta niveles críticos para su supervivencia (INRENA-GTZ/PDRS 2008).

Zonas de manejo (zonas de gestión): subdivisiones internas del área protegida que se establecen durante el proceso de zonificación con el fin de ordenar el uso del espacio y las actividades admitidas o proyectadas en el área (APN 2002).

Zonificación: es una herramienta para ordenar territorialmente la gestión de un área protegida, orientar, distribuir y regular los usos y las actividades admitidas en el área según su categoría de manejo y objetivos (adaptado de APN, 2002).

Zona de amortiguamiento: es el área externa y contigua al área protegida, donde se promueve la integración de la conservación del patrimonio natural y cultural con las actividades socioeconómicas locales en el marco del desarrollo sostenible, de modo de reducir el impacto negativo del entorno hacia el interior del área protegida y de ésta hacia el entorno. Por lo anterior constituye el área que requiere el mayor esfuerzo de gestión.

Zona de influencia: entendemos por zona de influencia al área o áreas que no siendo contigua/s al área protegida y no teniendo límites muy definidos, mantiene/n una interacción con la misma. Esa/s interacción/nes son variadas de acuerdo al caso y variables y pueden establecerse por distintos factores, como por ejemplo por cerca-

nía, por la importancia para dicha zona de los servicios ambientales brindados por el área protegida, o por los servicios que dicha zona provee al personal del área protegida, etc. A diferencia de la zona de amortiguamiento que es diseñada y definida por el equipo planificador y donde se enfocará el mayor esfuerzo de gestión, la zona de influencia es identificada en función de las interacciones mantenidas con el área protegida.

Términos relacionados con el Uso Público

Ecoturismo: es el viaje y visita, ecológicamente responsables, a parajes en estado relativamente natural, a fin de disfrutar de la naturaleza y apreciarla (así como las características culturales del lugar, pasadas y presentes), que promueve la conservación, surte escasos efectos negativos y abre cauce a la participación socioeconómica, activa y beneficiosa de la población local (UICN, 1996).

Ecoturista o turista responsable: persona que se desplaza temporalmente fuera de su lugar de residencia para uso y disfrute de las áreas protegidas durante uno o más días utilizando los servicios de prestadores turísticos o realizando sus actividades de manera independiente. Actúa de un modo ambientalmente ético no sólo bajo presión, sino también cuando se encuentra sólo. Su comportamiento no responde a motivaciones externas, sino a sus propios valores de relación con el medio (Guasp 2009).

Infraestructura: el turismo necesita para operar de una infraestructura propia y ajena a él (interna y externa) consistente en los sistemas de transporte, comunicación, provisión de energía, agua potable y drenajes. La infraestructura vincula entre sí los asentamientos humanos y resuelve las necesidades internas de los mismos, a fin de permitir la circulación de personas, mercaderías, fluidos, energía y noticias (red de carreteras, gas, pluvial, primeros auxilios, etc.) (adaptada entre APN 2001 y Boullón 1991).

Planta turística: conforma la estructura de producción del sector turístico y comprende el equipo necesario para generar los servicios que consume el turista. Este equipo, denominado equipamiento turístico, a su vez se subdivide en las siguientes categorías: alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios a los que hay que agregar las instalaciones turísticas complementarias que se dividen en: de agua y playa (muelles, quinchos, etc.); de montaña (miradores, funiculares, etc.) y generales (pasarelas, puentes, etc.) (adaptada entre APN 2001 y Boullón 1991).

Turismo: se refiere a las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos (OMT 1991).

Turista: persona que visita un espacio natural protegido y permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el espacio visitado o en su entorno (EUROPARC-España 2005a).

Uso público: conjunto de programas, servicios, actividades y equipamientos que, independientemente de quien los gestione, deben ser provistos por la administración del espacio protegido con la finalidad de acercar a los visitantes a los valores naturales y culturales de éste, de una forma ordenada, segura y que garantice la conservación, la comprensión y el aprecio de tales valores a través de la información, la educación y la interpretación del patrimonio (EUROPARC-España 2005a).

Usuario: organización o persona que hace uso de un servicio o producto brindado por el área protegida.

Visitante: persona que se desplaza temporalmente fuera de su lugar de residencia para uso y disfrute de las áreas protegidas durante uno o más días utilizando los servicios de prestadores turísticos o realizando sus actividades de manera independiente. Puede tener o no un comportamiento ambientalmente correcto. Su comportamiento ambientalmente correcto puede responder a motivaciones externas (por ejemplo, el riesgo de una posible sanción) o a su propia responsabilidad ambiental. Un visitante en un área protegida debe comprender que desde el inicio está sujeto a condiciones, reglas y parámetros diferentes a los que se aplican a los turistas comunes, sobre todo en lo que refiere a provisión de servicios y a comodidades (adaptado de Cifuentes 1992).

Bibliografía

Administración de Parques Nacionales (APN). 2001. Plan de Gestión Institucional para los Parques Nacionales. Buenos Aires, Argentina.

Administración de Parques Nacionales. 2002. Directrices para la Zonificación de las Áreas Protegidas de la APN.

Amend, St.; Giraldo, A.; Oltremari, J.; Sánchez, R.; Valarezo, V.; Yerena, E. 2002. Planes de Manejo: Conceptos y Propuestas. En Parques Nacionales y Conservación Ambiental, N° 10, Panamá.

Andrade Pérez, Á. (Ed.). 2007. Aplicación del Enfoque Ecosistémico en Latinoamérica. CEM - UICN. Bogotá, Colombia.

Arguedas Mora, S. 2007. Aspectos conceptuales para el diseño de procesos de elaboración de planes de manejo para áreas silvestres protegidas: un aporte salido del proyecto para la elaboración de Planes de Manejo de 7 áreas protegidas de ACOSA. ELAP (documento borrador).

Arguedas Mora, S. 2009. Presentaciones en los Talleres de Planificación Estratégica en Áreas Protegidas. Salta Capital y La Falda (Córdoba).

Arguedas Mora, S. Inédito. Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración de planes de gestión para áreas protegidas en América Latina. ELAP-UCI (documento borrador).

Artavia, G. (Ed.). 2004. Guía para la Formulación y Ejecución de Planes de Manejo de Áreas Silvestres Protegidas. SINAC-MINAE-CBM.

Bachmann, L. 2006. Ciencias sociales y enfoque ecosistémico: sustentabilidad y ¿desarrollo? Informe inédito.

Bennet, A. F. 2004. Enlazando el paisaje: el papel de los corredores y la conectividad en la conservación de la vida silvestre. Tr. por José María Blanch. - San José, C.R. : UICN, 2004. 1278 p.

Borrini G. y Feyerabend. 1997. Manejo Participativo de Áreas Protegidas: Adaptando el método al Contexto. UICN. Temas de Política Social.

Boullón, R. C. 1991. Planificación del espacio turístico. Trillas. México.

Burkart, R., N. O. Bárbaro, R. O. Sánchez y D. A. Gómez. 1999. Ecoregiones de la Argentina. Presidencia de la Nación, Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable-Programa Institucional Ambiental y Administración de Parques Nacionales.

CMMAD. 1988. Nuestro futuro común. Madrid, Alianza Editorial.

CDB. 2004. <http://www.cbd.int/programmes/cross-cutting/ecosystem/default.shtml>. Accessed 24 August 2007.

Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP). 2006. Metodología para la elaboración de los Planes de Manejo en las Áreas Protegidas de Cuba. Cuba. Inédito.

Chaves Zaldumbide, P. 2002. Seminario de postgrado Formulación de proyectos. FLACSO Argentina.

Cifuentes, M. 1992. Determinación de capacidad de carga turística en áreas protegidas. CATIE, Programa de Manejo integrado de Recursos Naturales. Turrialba, Costa Rica.

Coordinación Operativa de la Red Argentina de Municipios y Comunidades Saludables. Subsecretaría de Relaciones Sanitarias e Investigación en Salud-Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación. 2004. Municipios y Comunidades Saludables. Herramientas metodológicas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Covey, S. 1998. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós.

CYTED-UNESCO. 2001. Guía para la gestión de Reservas de Biosfera. Red Iberoamericana de Reservas de Biosfera. Universidad para la Cooperación Internacional. Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas.

Declaración de Bariloche. 2007. II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras áreas protegidas. Bariloche, Argentina.

Diamond J.M. 1975. The island dilemma: Lessons of modern. Biogeographic studies for the design of natural reserves. *Biol Conserv* 7:129-145.

Dudley, N. (Editor). 2008. Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. Gland, Suiza: UICN.

Emerton, L., J. Bishop, y T. Lee. 2006. Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options. Technical Series No. 13. IUCN, Gland.

EUROPARC-España. 2005. Diseño de planes de seguimiento en espacios naturales protegidos. Manual para gestores y técnicos. Ed. Fundación Fernández González Bernáldez. Madrid.

EUROPARC-España. 2005a. Manual sobre conceptos de uso público en los espacios naturales protegidos. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid.

EUROPARC-España. 2008. Planificar para gestionar los espacios naturales protegidos. Ed. Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los espacios naturales. Madrid.

Ferreira, L. M. 2006. Guión Metodológico para la Elaboración del Plan de Manejo para Reservas Particulares del Patrimonio Natural. Brasilia. MMA.

Flores, M., G. Rivero, F. León, G. Chan, et al. 2008. Financial Planning for National Systems of Protected Areas: Guidelines and Early Lessons. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia. US.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. 2002. Glosario de conceptos y términos de Seguimiento y Evaluación. Anexo A. En: Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

Gabaldón, M. 1997. Manual para la Formulación de Planes de Manejo en Areas Protegidas de la Amazonia. Fundación Parques Nacionales y otros Patrimonios. Venezuela.

García Sánchez E. 2007. El concepto de actor. Reflexiones y propuestas para la ciencia política. Revista de Investigación Social: Andamios. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Volumen 3 (6) pp: 199-216.

Gotelli, N. 1995. Island Biogeography (Chapter 7). In A primer of Ecology. University of Vermont. Sinauer Associates, Inc. Publishers Sunderland, Massachusetts.

Granizo, T., M.E. Molina, E. Secaira, B. Herrera, S. Benítez, O. Maldonado, M. Libby, P. Arroyo, S. Isola, y M. Castro. 2006. Manual de Planificación para la Conservación de Áreas, PCA. Quito: The Nature Conservancy (TNC) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Guasp, J. 2009. Boletín Turístico digital. Número 527. http://www.boletin-turistico.com:80/pruebas/blog.asp?ID_miembro=30

Harvey R. y M. Finley. 2001. Por qué fallan los equipos, los problemas y cómo corregirlos. Ed. Granica.

Huertas, F. 1996. Carlos Matus. Extraído de El método PES. Planificación estratégica situacional. Entrevista a Carlos Matus.

Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (IBAMA). 1996. Roteiro Metodológico Para o Planejamento de Unidades de Conservação de Uso Indireto. Brasília.

Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)- Intendencia de Areas Naturales Protegidas (IANP). 2005. Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Maestros de las Areas Naturales Protegidas. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) - GTZ/PDRS. 2008. Caja de herramientas para la gestión de áreas de conservación, fascículo 5: ¿Cómo elaborar el Plan Maestro?. Lima.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. 2004. Gestión ambiental para la sostenibilidad agropecuaria. Boletín de extensión.

Jiménez, I. 2005. Curso Elaboración y Negociación de Planes de Manejo de áreas naturales protegidas. San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy.

Margoluis, R. A. Salafsky, N. 1998. Medidas de Éxito: Diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo. Washington, D.C., Island Press.

Martín, C. 1994. Guía para la elaboración de planes de manejo. Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Proyecto de Conservación de la Biodiversidad. La Paz, Bolivia.

Miller, R. K. 1980. Planificación de Parques Nacionales para el Ecodesarrollo en América Latina. Madrid, España. Fundación para la ecología y la protección del medio ambiente.

Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). 2004. Guía para la formulación y ejecución de planes de manejo de áreas silvestres protegidas. MINAE, SINAC, CBM. Costa Rica.

Nuñez Araya E. 2008. Método para la planificación del Manejo de Áreas Protegidas. Corporación Nacional Forestal. CONFAF. Chile.

Oldfield, S. 1988. Buffer Zone Management in Tropical Moist Forests. IUCN, Gland, Suiza.

OMT. 1991. Resoluciones de la Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viaje y Turismo. Ottawa, Canada.

Van Orsdol, K. G. 1987. Buffer zone agroforestry in tropical forest regions. USAID Forestry Support Program, Washington, D.C.

Pomeroy, R.S., Parks, J.E. y Watson, L.M. 2004. ¿Cómo evaluar un AMP?. Manual de indicadores naturales y sociales para evaluar la efectividad de la gestión de Areas Marinas Protegidas. UICN, Gland, Suiza y Cambridge, Reino Unido.

Pulgarín M. R. 2002. El Espacio geográfico como objeto de enseñanza en el área de ciencias sociales. EN: http://www.sogeocol.edu.co/documentos/El_Espacio.pdf Academia de Ciencias Geográficas, Sociedad Geográfica de Colombia.

Robbins, S. 2000. Fundamento del Comportamiento Organizacional. 5° Edición. Ed. Prentice Hall.

Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), Centro de Estudios y Proyectos (CEP) y GTZ. 2002. Guía para la elaboración de planes de manejo para áreas protegidas en Bolivia.

SIEMPRO, UNESCO. 1999. Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Fondo de Cultura Económica. Banco Mundial.

UICN. 1994. Directrices para las categorías de manejo de áreas protegidas. CPNAP, WCMC. UICN, Gland, Suiza y Cambridge, Reino Unido.

UNEG (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas). 2005. Normas de Evaluación para el Sistema de las Naciones Unidas.

UNESCO. 2000. Resolviendo el rompecabezas del enfoque por ecosistemas. Las Reservas de Biosfera en acción. UNESCO, Paris.

Verdejo, M. E, G. Grundmann, L. Quezada y L. Valdez. 2006. Prepa-

ración y Ejecución de Talleres de Capacitación: Una guía práctica. En Serie: Proyecto Comunicación y Didáctica. Editado por Centro Poveda Republica Dominicana.

Wilson, E.O. y E.O. Willis 1975. Applied biogeography. En: M.L. Cody y J.M. Diamond. Ecology and Evolution of Communities. Cap 18:522-534 Belknap Press Cambridge Massachusetts.

WWF. 2001. Metodología para la Evaluación y Priorización Rápidas del Manejo de Areas Protegidas. RAPPAM.



Guía

**Dirección Nacional de
Conservación de Áreas Protegidas**
www.parquesnacionales.gov.ar