



**MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA
VICEMINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, BIODIVERSIDAD, CAMBIO
CLIMÁTICO Y GESTIÓN Y DESARROLLO FORESTAL**

SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS

**GUIA PARA LA ELABORACIÓN Y
ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE MANEJO
DE ÁREAS PROTEGIDAS**

**DICIEMBRE DE 2012
LA PAZ, BOLIVIA**

INDICE

1	INTRODUCCIÓN A LA GUÍA	1
1.1	Contenido de la Guía.....	1
1.2	El abordaje de la participación social en la planificación	2
1.3	Los mandatos de las áreas protegidas.....	3
1.4	Planificación en base a los ámbitos de gestión.....	3
2	MARCO NORMATIVO, CONCEPTUAL Y POLÍTICO PARA LA GESTIÓN DEL SNAP Y PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS PLANES DE MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DEL SNAP.....	4
2.1	Marco Normativo general para el SNAP.....	4
2.2	Marco Normativo específico para la gestión de Áreas Protegidas y sus Planes de Manejo.....	5
2.3	El Plan Maestro como instrumento orientador de la gestión del SNAP.....	6
2.4	Marco Político Referencial para el Funcionamiento del SNAP.....	6
2.5	Marco Estratégico para el Funcionamiento del SNAP.....	7
3	GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS	10
3.1	ETAPA 1. Establecimiento de Condiciones Previas.....	11
3.2	ETAPA 2. Organización del Proceso para la Planificación	12
3.3	ETAPA 3. Diagnóstico.....	15
3.4	ETAPA 4. Zonificación.....	19
3.5	ETAPA 5. Marco Estratégico (Largo Plazo – 10 Años)	21
3.6	ETAPA 6. Marco Programático (Mediano Plazo – 3 Años).....	24
4	GUÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS ...	26
4.1	ETAPA 1. Establecimiento de Condiciones Previas.....	27
4.2	ETAPA 2. Organización del Proceso para la Planificación	29
4.3	ETAPA 3. Diagnóstico.....	32
4.4	ETAPA 4. Zonificación.....	35
4.5	ETAPA 5. Marco Estratégico (Largo Plazo – 10 Años)	36
4.6	ETAPA 6. Marco Programático (Mediano Plazo – 3 Años).....	37
5	ORIENTACIONES PARA LA APROBACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE MANEJO Y PARA EL MONITOREO INTEGRAL DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS.....	40
5.1	Aprobación	40
5.2	Implementación.....	41
5.3	Seguimiento y Evaluación de los Planes de Manejo	42
5.4	Monitoreo Integral de las Áreas Protegidas	42
6	ANEXO 1. MATRICES DE APOYO A LA PLANIFICACIÓN	44
6.1	Matriz Síntesis Marco Estratégico.....	44
6.2	Matriz Síntesis Marco Programático.....	44
6.3	Lineamientos de Acción por Objetivo Específico.....	45
7	ANEXO 2. REFERENCIA RÁPIDA DE LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS	46

1 INTRODUCCIÓN A LA GUÍA

A más de diez años de haberse aprobado la primera Guía para la Elaboración de Planes de Manejo para Áreas Protegidas en Bolivia, y de haberse emprendido la elaboración de más de una veintena de Planes de Manejo bajo esta orientación, se hace necesario un proceso de actualización y ajuste de la Guía considerando, principalmente, los cambios normativos, sociales e institucionales que se han dado en este período y la experiencia práctica de diversos actores de las áreas protegidas en la aplicación de este instrumento.

La actualización de la Guía ha sido llevada a cabo por el SERNAP, a través de las Direcciones de Planificación y Monitoreo Ambiental, y se ha contado con los insumos de entrevistas aplicadas a cerca de 30 personas entre Directores de Áreas Protegidas, funcionarios y ex funcionarios del SERNAP y técnicos y especialistas de organizaciones vinculadas a la gestión de las áreas protegidas y que han estado o están involucrados en la formulación o implementación de planes de manejo.

Resultado de este proceso es la presente *Guía para la Elaboración y Actualización de Planes de Manejo de Áreas Protegidas*, que integra el reciente marco político para la gestión del SNAP establecido en el Plan Maestro y recoge las preocupaciones de diversos actores involucrados en la gestión de las áreas protegidas. Esta Guía actualizada pretende ser práctica y didáctica para los responsables de la elaboración de Planes de Manejo, tanto a nivel de consultores independientes o empresas, como de los funcionarios a nivel de cada área protegida y a nivel de la Unidad Central del SERNAP. Para ello se ha limitado la extensión de los temas conceptuales y de política institucional, asumiendo que muchos de éstos ya están recogidos en documentos vigentes tales como el Plan Maestro del SNAP. Asimismo, se constató una fuerte demanda para la inclusión en la Guía de un mecanismo de seguimiento y evaluación, el mismo que se diseñó integrándolo a los ámbitos estructurales de la gestión del SNAP y que están establecidos también en el Plan Maestro.

1.1 Contenido de la Guía

A fin de contar con la mayor claridad posible para los usuarios, la presente Guía se ha estructurado para dos casos específicos:

- i) para la *elaboración* de un Plan de Manejo en los casos en que no haya un Plan previo o el plan previo haya cumplido su vigencia y se halle totalmente desactualizado y descontextualizado y
- ii) para la *actualización* de un plan, que habiendo cumplido el periodo de vigencia de su marco programático aún tenga vigencia en su marco estratégico o que estando por concluir la vigencia de su marco estratégico aún pueda ser actualizado y ajustado.

En ambos casos se establecen seis etapas que deben guiar las acciones de elaboración o actualización del Plan:

Etapa 1.- Establecimiento de condiciones previas, que permite dimensionar el trabajo de elaboración del Plan de Manejo de un área protegida;

Etapa 2.- Organización del proceso para la planificación, que busca organizar todos los aspectos técnicos, sociales, administrativos, informativos y de capacitación, previos al inicio del proceso de planificación;

Etapa 3.- Diagnóstico, implica la caracterización del área protegida a partir del levantamiento de información primaria y secundaria, ordenada por ámbito de gestión, a partir de la cual se

realiza un análisis de la situación actual del área protegida que se consolida en el diagnóstico de la misma.

Etapa 4.- Zonificación, corresponde al ordenamiento del uso del espacio en base a la singularidad, fragilidad, potencialidad de aprovechamiento sostenible y valor de los recursos naturales del área y de los usos y actividades humanas. En esta etapa se establecerán zonas de uso sometidas a diferentes restricciones y regímenes de manejo con los cuales se espera alcanzar los objetivos del AP.

Etapa 5.- Marco estratégico (largo plazo – 10 años), orienta la gestión integral del área protegida en el largo plazo. De este marco estratégico se desprende el marco programático

Etapa 6.- Marco programático (mediano plazo – 3 años), orienta la gestión integral del área protegida en el mediano plazo y es la principal fuente para la formulación de los planes operativos anuales del área protegida.

En general la metodología y pasos para ambos casos son relativamente similares, pero se espera que las actualizaciones se trabajen en base a lo existente y no se inicie un nuevo proceso desde cero, demandando no sólo más tiempo, sino también mayor inversión de recursos.

Se destaca que la presente Guía Metodológica, está diseñada para su principal utilización a nivel de las áreas protegidas de carácter nacional del SNAP administradas por el SERNAP, pero también puede ser aplicada a nivel subnacional con ajustes menores. En esencia lo que se desea es contar con una herramienta de planificación que sea una referencia para todas las áreas protegidas del Sistema, independientemente de su categoría o nivel de administración.

A pesar de que los procesos de planificación de las áreas protegidas implican un fuerte componente técnico, la presente Guía promueve orientaciones también para el ámbito social, que está representado sobre todo a nivel de las instancias de participación del AP, así también con el ámbito político-institucional. Estos tres ámbitos: técnico, social y político-institucional son componentes integrales de todo el proceso de planificación participativa y la presente Guía ha buscado, en lo posible, su consideración en cada una de las etapas y pasos.

1.2 El abordaje de la participación social en la planificación

Dada la importante presencia e interacción de la población humana con las áreas protegidas, rescatamos en esta sección los principales elementos de la normativa y de política que orientan el enfoque participativo para la gestión de las áreas protegidas del SNAP. Esta interacción está marcada no sólo por el hecho de habitar y utilizar los recursos naturales dentro de las áreas protegidas y en sus zonas de influencia, sino también por el hecho de poder incidir sobre las decisiones que se toman a nivel de la Dirección del área protegida y que contribuyen a los procesos de desarrollo económico y social local. El proceso participativo es reconocido y aceptado en la normativa nacional desde los primeros años de creación del SNAP en 1992 y que luego de casi 20 años de evolución es ratificado en la Constitución Política de 2009 bajo el modelo de gestión compartida.

Actualmente, la normativa vigente sobre las áreas protegidas en general y los procesos participativos en particular, está desactualizada o aún no está desarrollada, como el caso de la gestión compartida, por ello aún la principal instancia de participación vigente es el Comité de Gestión, que desde sus orígenes a inicios de los años 90s ha pasado de ser una instancia consultiva y de evaluación hacia una instancia decisoria. Con algunas excepciones los Comités de Gestión se han creado en casi todas las áreas protegidas con gestión del SNAP y en cada caso tienen diferentes grados de desarrollo y niveles de participación. Aunque los Comités de Gestión no son las únicas instancias de participación social, los planificadores, incluidos el Director del área protegida y los equipos técnicos de apoyo a la planificación, deberán tomar la mayor atención posible a dichas instancias y facilitar de la manera más abierta y

transparente la participación de los mismos en todo el proceso, para asegurarla apropiación social no sólo durante la etapa de planificación, sino también durante el proceso de implementación del plan de manejo.

1.3 Los mandatos de las áreas protegidas

Un aspecto novedoso incorporado en la presente Guía es la identificación y análisis, al momento del Diagnóstico, de los mandatos normativos, sociales y políticos, tanto del área protegida en cuestión como del SNAP en general. Por “mandato” se entiende a la razón de ser y motivo de la existencia del área protegida no sólo como unidad individual, sino también en el contexto del SNAP, es decir su contribución a los objetivos del Sistema. El contar con esta información desde el inicio del proceso de planificación, permitirá una orientación mucho más objetiva y dirigida para que el Equipo Técnico de apoyo a la planificación pueda dedicar mayor tiempo a comprender y evaluar dichos mandatos durante la planificación.

1.4 Planificación en base a los ámbitos de gestión

Una de las reiteradas preocupaciones entre los usuarios de la primera Guía metodológica radicaba en la poca vinculación de los Planes de Manejo de las áreas protegidas con los ámbitos de gestión establecidos para el SNAP. Esta limitación provoca que los avances realizados en los planes no tengan una vinculación a nivel del Sistema. En otras palabras, era muy difícil apreciar el avance del SNAP puesto que cada área protegida tenía su propia estructura de planificación que no encajaba fácilmente con una estructura general del SNAP. Afortunadamente, se cuenta con el recientemente aprobado Plan Maestro del SNAP, mismo que recoge los ámbitos de gestión que fueron delineándose desde inicios de los años 2000 y que orientan la gestión integral del SNAP.

La organización de los Planes de Manejo de las áreas protegidas en la lógica de los ámbitos de gestión del SNAP permitirá un ordenamiento más coherente e integral de los programas y acciones a nivel de las áreas protegidas, así como también permitirá identificar más fácilmente la contribución de las áreas protegidas a la gestión del SNAP en general.

2 MARCO NORMATIVO, CONCEPTUAL Y POLÍTICO PARA LA GESTIÓN DEL SNAP Y PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS PLANES DE MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DEL SNAP

2.1 Marco Normativo general para el SNAP

Desde 1992 hasta el 2012, se han emitido diversas normas que definen a las áreas protegidas y el concepto y alcance del SNAP. La gestión 1992 marca un hito en la gestión ambiental y la conservación de la biodiversidad con la promulgación de la Ley 1333 del Medio Ambiente. Los artículos 60, 61 y 63 definen a las áreas protegidas, al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y se establece que su administración se realiza en base a planes de manejo.

Artículos relevantes de la Ley del Medio Ambiente

Artículo 60.-*Las áreas protegidas constituyen áreas naturales con o sin intervención humana, declaradas bajo protección del Estado mediante disposiciones legales, con el propósito de proteger y conservar la flora y fauna silvestre, recursos genéticos, ecosistemas naturales, cuencas hidrográficas y valores de interés científico, estético, histórico, económico y social, con la finalidad de conservar y preservar el patrimonio natural y cultural del país.*

Artículo 61.- *Las áreas protegidas son patrimonio del Estado y de interés público y social, debiendo ser administradas según sus categorías, zonificación y reglamentación en base a planes de manejo, con fines de protección y conservación de sus recursos naturales, investigación científica, así como para la recreación, educación y promoción del turismo ecológico.*

Artículo 63.- (Párrafo 2) *El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) comprende las áreas protegidas existentes en el territorio nacional, como un conjunto de áreas de diferentes categorías que ordenadamente relacionadas entre sí, y a través de su protección y manejo contribuyen al logro de los objetivos de la conservación.*

De la Ley del Medio Ambiente se desprende el Reglamento General de Áreas Protegidas (RGAP), aprobado por Decreto Supremo 24781 de 1997, mismo que establece que la gestión de las áreas protegidas se realiza a través del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y el objetivo que persigue.

Artículo 13 del Reglamento General de Áreas Protegidas

El SNAP Es el conjunto de áreas de diferentes categorías de manejo que ordenadamente relacionadas entre sí y por su importancia ecológica de interés nacional se encuentran bajo administración regional.

El SNAP tiene por objeto mantener las muestras representativas de provincias biogeográficas a través de la implementación de políticas, estrategias, planes, programas y normas tendientes a generar procesos sostenibles dentro de las APs a fin alcanzar los objetivos de la conservación de la biodiversidad incorporando la participación de la población local en beneficio de las actuales y futuras generaciones.

En 2009 se establece un nuevo hito para la conservación de la biodiversidad al incorporarse las áreas protegidas en el artículo 385 de la Constitución Política del Estado, estableciendo el estatus de bien común y de patrimonio natural y cultural, así como las funciones ambientales, culturales, sociales y económicas que deben cumplir para el desarrollo sustentable.

Artículo 385 de la Constitución Política del Estado

I. Las áreas protegidas constituyen un bien común y forman parte del patrimonio natural y cultural del país; cumplen funciones ambientales, culturales, sociales y económicas para el desarrollo sustentable.

II. Donde exista sobreposición de áreas protegidas y territorios indígena originario campesinos, la gestión compartida se realizará con sujeción a las normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígena originaria campesinos, respetando el objeto de creación de estas áreas.

En 2012, la Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien (Ley No. 300) refuerza los conceptos establecidos en la Constitución y los contextualiza en el marco del Vivir Bien, y prevé el desarrollo de una normativa específica para las áreas protegidas.

Artículo 23 de la Ley de la Madre Tierra

Las bases y orientaciones del Vivir Bien a través del desarrollo integral en conservación de la diversidad biológica y cultural, incluyendo Áreas Protegidas, son:

- *Fortalecer y promover el Sistema de Áreas Protegidas Nacional, Departamental, y Municipal definidos en la Constitución Política del Estado, como uno de los principales instrumentos de defensa de la Madre Tierra. Las Áreas Protegidas y otras áreas de conservación y protección están sujetas a Ley específica.*

2.2 Marco Normativo específico para la gestión de Áreas Protegidas y sus Planes de Manejo

Varios artículos de la Ley 1333 del Medio Ambiente, pero especialmente el RGAP definen los Planes de Manejo y establecen el mandato para la administración de las áreas protegidas en base a Planes de Manejo.

Artículos del RGAP específicos sobre la definición, alcance y aprobación de los planes de Manejo:

Artículo 2.- define a los Planes de Manejo como: "... los instrumentos fundamentales de ordenamiento espacial que coadyuvan a la gestión y conservación de los recursos de las áreas protegida y contienen las directrices, lineamientos y políticas para la administración del área, modalidades de manejo, asignación de usos y actividades permitidas..."

Artículo 8.- relativo al Alcance

I. Las normas legales que declaran APs, las normas reglamentarias que aprueban su categorización, zonificación, planes de manejo y reglamentos de uso establecen limitaciones a los derechos de propiedad, de uso y de aprovechamiento. Estas limitaciones pueden consistir en restricciones administrativas, servidumbres públicas, obligaciones de hacer o de no hacer y otorgamiento de autorizaciones, permisos o licencias de uso.

II. La autoridad competente dará estricto cumplimiento a las normas legales sobre ordenamiento territorial, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, así como a las limitaciones especiales establecidas en la declaratoria o el plan de manejo del AP.

Artículo 9.- Los usuarios, permisionarios, concesionarios y propietarios a cualquier título para el uso y aprovechamiento de recursos naturales en APs declaradas, se hallan sujetos a las limitaciones inherentes a su categoría, zonificación, planes de manejo y reglamentos de uso y a las emergentes de su título.

Artículo 15.- La gestión de las APs protegidas que conforman el SNAP, se realizará a través de Planes de Manejo y Planes Operativos Anuales. Los Planes de Manejo serán aprobados mediante Resolución Ministerial o Prefectural emitida por la AN o AD competente, según corresponda.

Artículo 29.- La autoridad máxima de APs podrá contratar profesionales especializados para la elaboración de los PM, quienes someterán su trabajo a las normas legales de funcionamiento del área, a los términos de referencia y al presente Reglamento, así como a la supervisión por parte de la Autoridad Nacional o Autoridad Departamental y el Director del Área.

2.3 El Plan Maestro como instrumento orientador de la gestión del SNAP

El objetivo del Plan Maestro es ser el instrumento político y estratégico orientador para la construcción, fortalecimiento y consolidación del SNAP y para la gestión integral de las áreas protegidas que lo conforman, con sus diferentes categorías y en los diferentes niveles de gestión, buscando la conservación del patrimonio natural y cultural del país, como bienes comunes de interés público y social, para contribuir al desarrollo sostenible nacional, regional y local. A continuación se presenta una síntesis de las principales orientaciones políticas y estratégicas del Plan Maestro que orientan la gestión del SNAP y que deben orientar la formulación de los planes de manejo de las áreas protegidas.

2.4 Marco Político Referencial para el Funcionamiento del SNAP

El Marco Político Referencial del Plan Maestro del SNAP se sustenta en las funciones constitucionales, los principios y las políticas para la gestión del SNAP

Funciones de las APs que conforman el SNAP

La Nueva Constitución Política del Estado, define cuatro funciones para las APs y en el contexto de que estas conforman el SNAP, se establece que deben cumplir para la conservación y el desarrollo sustentable, las siguientes funciones: **ambientales, culturales, sociales y económicas.**

Principios para el funcionamiento del SNAP

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas se sustenta en los siguientes principios éticos básicos que orientan el accionar de las instituciones responsables de la gestión integral del SNAP y de las Áreas Protegidas del país:

- Respeto y valoración del patrimonio natural y cultural como bien común.
- Reconocimiento de derechos, usos y costumbres de las poblaciones locales
- Integralidad de la conservación y del desarrollo
- Participación plural
- Equidad y justicia en el acceso y distribución de beneficios
- Subsidiariedad y concurrencia
- Esencia precautoria y prioridad de prevención
- Relación armónica y garantía de regeneración y restauración de la Madre Tierra

Políticas

Las siguientes son las Políticas generales que orientan el funcionamiento integral del SNAP y la gestión de las áreas protegidas que lo conforman y que deben ser consideradas como marco referencial principal para el accionar de todas las instituciones con competencias legales en la gestión integral del SNAP y de las APs:

- P1** Consolidación del marco conceptual, político, normativo e institucional para el funcionamiento integral del SNAP y de todas las APs que componen el Sistema.
- P2** Conservación del patrimonio natural y cultural como bien común.
- P3** Contribución a la generación de oportunidades de desarrollo económico y social sustentables, para las poblaciones locales en equilibrio y armonía con la madre tierra.
- P4** Promoción de la participación social activa y efectiva en la gestión integral de las áreas protegidas del SNAP a través del fortalecimiento, consolidación o generación de las instancias necesarias y adecuadas respetando sus derechos y obligaciones.
- P5** Armonización de las políticas y normas relacionadas con la conservación y desarrollo, en los niveles nacional y subnacional, a partir de las dimensiones del vivir bien, derechos de la madre de tierra y acuerdos internacionales vigentes.
- P6** Fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión en las entidades responsables de la gestión integral de las áreas protegidas del SNAP.
- P7** Consolidación de la sostenibilidad financiera para la gestión de APs y del SNAP

2.5 Marco Estratégico para el Funcionamiento del SNAP

El Marco Estratégico define la visión y objetivos generales y específicos del SNAP, los ámbitos de trabajo para una gestión integral y los lineamientos estratégicos que orientan el funcionamiento del SNAP y la gestión de las APs en el largo plazo.

Visión

En el marco de las funciones constitucionales, del Vivir Bien en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y en el marco del respeto de sus derechos, el Plan Maestro establece la siguiente Visión del SNAP a 10 años:

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas conserva el patrimonio natural y cultural del país como bien común, contribuyendo al desarrollo integral, al fortalecimiento de los sistemas de vida y cumpliendo, de esta forma, con sus funciones ambientales, culturales, sociales y económicas en forma sostenida. El funcionamiento del sistema es asumido por el Estado y los actores según sus competencias; con una amplia participación social promoviendo la co-responsabilidad, en especial con los actores locales directamente vinculados a las áreas protegidas, respetando sus derechos y los objetivos de conservación de las mismas.

Objetivos Generales

El sistema tiene tres objetivos generales, que son la base para orientar el funcionamiento del SNAP, los mismos son:

1. Conservar las áreas protegidas como patrimonio natural y cultural del país.
2. Contribuir al desarrollo integral con equidad, a nivel local, regional y nacional.
3. Fortalecer la institucionalidad (políticas, normas y estructuras) y la inclusión de todos los actores, para lograr una gestión integral, eficiente y sustentable de las áreas protegidas.

Objetivos Específicos

1. Formular e implementar políticas, normas y estrategias, así como desarrollar y consolidar las estructuras institucionales necesarias para el funcionamiento integral del SNAP y de las APs que lo conforman, tanto en el nivel nacional como subnacional.
2. Conservar la biodiversidad y las funciones ecosistémicas que contienen y brindan las APs, contribuir a proteger el medio ambiente y la calidad ambiental, así como respetar y contribuir a recuperar y fortalecer la diversidad cultural presente en las Áreas Protegidas del SNAP.
3. Contribuir a la generación de beneficios económicos y sociales a favor de los habitantes de las APs y su entorno, y a favor de la economía local, regional y nacional, principalmente a través del aprovechamiento y manejo sustentable de los recursos naturales y de las funciones ecosistémicas que las APs contienen y mediante la implementación de medidas de adaptación y mitigación al cambio climático.
4. Promover y fortalecer la participación social amplia e incluyente en la gestión integral de las APs, consolidando los mecanismos ya existentes o desarrollando nuevos conceptos y mecanismos, principalmente, a partir del marco constitucional de la Gestión Compartida.
5. Vincular al SNAP y a las APs que lo conforman con su contexto político, normativo, institucional, territorial y administrativo, en los diferentes niveles (local, regional y nacional), según corresponda, y con el contexto internacional.
6. Fortalecer la institucionalidad y estructuras organizacionales de las instancias responsables de la gestión integral de las APs y de otros actores relevantes en el SNAP, en los diferentes niveles de gestión.
7. Gestionar y consolidar financiamientos sostenibles para las APs y para contribuir a la gestión integral del SNAP.

Ámbitos de Gestión

El año 2004, se desarrolló el proceso de estructuración de la Agenda Estratégica de Gestión generada por el SERNAP, en la cual, a partir de las políticas para el SNAP (SERNAP, 2002) y de una lectura de la coyuntura, se establecían las principales líneas de orientación estratégica para la gestión del SNAP proyectada a 10 años. En esta agenda se establecieron 7 ámbitos de trabajo que, desde entonces y **en correspondencia con las políticas de gestión**, han orientado la gestión integral de las APs del SNAP (especialmente de las áreas protegidas nacionales). Estos ámbitos de gestión han sido rescatados en el Plan Maestro y son la base del planteamiento estratégico del SNAP.

Marco político, normativo e institucional general para la gestión del SNAP: Incluyen todas las actividades dirigidas a consolidar el diseño, construcción y consolidación del SNAP, desde la definición del marco político y estratégico de orientación de la gestión del sistema (principalmente, a partir del presente Plan Maestro), de generar la base normativa necesaria para su estructuración y consolidación y de desarrollar el marco institucional que sustente su funcionamiento (en todos sus niveles de gestión).

Conservación del patrimonio natural y cultural: Comprende básicamente las medidas de protección y preservación de la naturaleza, así como el manejo de ecosistemas, especies, patrimonio arqueológico e histórico para su conservación en el tiempo. Incluye, además, la investigación y el monitoreo ecológico integral de la biodiversidad y de su estado de salud y conservación.

Desarrollo económico social sostenible: Incluye todas las acciones para generar ingresos, empleo y otros beneficios sociales y económicos a partir del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad, incluyendo al ecoturismo. Se constituye en uno de los ámbitos de intervención más importantes frente a los actores locales para el cumplimiento de los objetivos de gestión del SNAP.

Participación social en la gestión de las AP: Comprende todas las acciones dirigidas a fortalecer la participación social en la gestión de las APs, en la perspectiva de construir la sostenibilidad social de las mismas. La participación directa de los actores sociales, especialmente de los actores con derechos territoriales preconstituidos en las APs, es fundamental para la apropiación local de los objetivos de la conservación y de la propia gestión del Sistema.

Vinculación con las unidades territoriales y el contexto internacional: Se refiere a todas las acciones relacionadas a mejorar la relación entre las áreas protegidas y su sobreposición territorial y funcional con los diversos espacios político-administrativos (departamentos, municipios, mancomunidades, TCO) y con unidades tradicionales de gestión (ayllus, marcas, capitanías y otras) así como a la necesidad de proyectar y promover los valores y la visión de desarrollo del SNAP hacia la sociedad nacional y a su articulación con el contexto internacional. Requiere de la implementación de estrategias que permitan asegurar la integración de las AP con su contexto y, de esta manera, asegurar la sostenibilidad política y social.

Fortalecimiento de las capacidades de gestión de actores relevantes: Comprende todas las acciones dirigidas a fortalecer las capacidades de las instancias con competencias legales en la gestión del SNAP (MMAyA, SERNAP, Gobernaciones, Municipios y autonomías indígena originaria campesinas), considerando que estas instancias tienen que responder a los retos de la gestión del SNAP, en sus capacidades administrativas, orgánicas, normativas, de planificación, de relacionamiento y de manejo informativo.

Gestión de financiamiento sostenible: Incluye todas las acciones relacionadas a la consolidación de la sostenibilidad financiera de las APs, considerando atender los gastos recurrentes, el financiamiento de proyectos y el fortalecimiento institucional, buscando que los costos sean asumidos de manera progresiva con recursos públicos nacionales y recursos propios, buscando reducir la dependencia de recursos externos por parte del Sistema.

3 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS

Para la elaboración de Planes de Manejo de Áreas Protegidas se sugiere seguir las siguientes etapas y pasos:

ETAPA 1. ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES PREVIAS

PASO 1.1.Formulación del proyecto de elaboración del plan de manejo

PASO 1.2.Concertación y aprobación del proyecto de elaboración del plan de manejo.

ETAPA 2. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA PLANIFICACIÓN

PASO 2.1.Contratación de equipo técnico de apoyo a la elaboración del plan de manejo.

PASO 2.2.Conformación del comité impulsor del plan de manejo.

PASO 2.3.Elaboración del plan de trabajo a detalle para la construcción del plan de manejo.

PASO 2.4.Inicio del proceso de información y capacitación sobre el plan de manejo y su proceso de construcción.

ETAPA 3. DIAGNÓSTICO

PASO 3.1. Revisión y análisis de los mandatos normativo, político y social del área protegida.

PASO 3.2.Definición de información requerida y relevamiento de información secundaria y primaria (de fuentes técnicas y sociales).

PASO 3.3. Caracterización o descripción del área protegida en función a toda la información relevada.

PASO 3.4.Análisis del estado situacional del AP y su gestión en función a la caracterización y al cumplimiento de los mandatos y consolidación y validación del diagnóstico como base para el planteamiento estratégico del Plan de Manejo.

ETAPA 4. ZONIFICACIÓN

PASO 4.1. Construcción del ordenamiento del territorio basado en prioridades de conservación (paisaje natural).

PASO 4.2. Construcción del ordenamiento del territorio basado en prioridades de uso del espacio (paisaje humano, considerando también el paisaje cultural)

PASO 4.3. Concertación de la zonificación del área protegida en función al paisaje natural y humano/cultural.

PASO 4.4. Reporte técnico del proceso de zonificación.

ETAPA 5. MARCO ESTRATÉGICO (LARGO PLAZO – 10 AÑOS)

PASO 5.1. Construcción y concertación de la visión compartida del área protegida.

PASO 5.2. Construcción y concertación de los objetivos estratégicos por ámbito de gestión.

PASO 5.3. Construcción y concertación de los lineamientos estratégicos por objetivo estratégico.

PASO 5.4. Definición de indicadores de impacto y establecimiento de metas trianuales a cumplir.

ETAPA 6. MARCO PROGRAMÁTICO (MEDIANO PLAZO – 3 AÑOS)

PASO 6.1. Construcción y concertación de los objetivos generales por programa (ámbito) de gestión.

PASO 6.2. Construcción y concertación de los objetivos específicos por objetivo general de cada programa (ámbito).

PASO 6.3. Construcción y concertación de los lineamientos de acción por cada objetivo específico.

PASO 6.4. Definición de indicadores de resultado/proceso y establecimiento de metas anuales a cumplir.

A continuación se describen cada una de estas etapas y pasos.

3.1 ETAPA 1. Establecimiento de Condiciones Previas

La etapa de Establecimiento de Condiciones previas abarca todos los pasos que justifican y dimensionan el trabajo de elaboración del Plan de Manejo de un área protegida.

Se enfatiza que desde esta primera etapa, la Dirección del área protegida debe asumir el liderazgo y responsabilidad de todo el proceso de elaboración del Plan de Manejo. Esta apropiación por parte de la Dirección del área protegida se inicia con la formulación de un proyecto que define y dimensiona el proceso de planificación.

Si bien las motivaciones para la elaboración de un Plan de Manejo pueden tener diversos orígenes, desde administrativos, sociales o técnicos, y ser promovidos por diversos actores del área protegida, es fundamental que la Dirección del Área Protegida sea el canalizador y portavoz de dichas motivaciones y las pueda expresar a través de una propuesta de proyecto realista. En este contexto, la etapa de condiciones previas contempla los siguientes pasos:

PASO 1.1. Formulación del proyecto de elaboración del plan de manejo

El proyecto de Elaboración del Plan de Manejo es formulado por la Dirección del área protegida con apoyo de su personal técnico y eventualmente de la Unidad Central del SERNAP o de la Autoridad competente en áreas protegidas. En este proyecto se establece el proceso a seguir para la construcción del Plan de Manejo (en función a los pasos y etapas sugeridos en la presente guía), se dimensiona la magnitud de los requerimientos, tanto técnicos como financieros, así como se establece el cronograma de trabajo, en el cual se debe tener especial cuidado en considerar los procesos locales de concertación y decisión, los procesos administrativos (de contratación del equipo, de desembolsos, descargos, etc.) y los de revisión y aprobación formal del plan. De esta manera se puede concertar con el SERNAP o la Autoridad competente y programar los recursos necesarios en el respectivo POA de la institución y del área protegida. El documento de proyecto incluirá, al menos, los siguientes componentes:

- Justificación de la necesidad de elaboración del Plan de Manejo;
- Dimensionamiento del espacio geográfico a ser abordado (área protegida más área de amortiguamiento o de influencia);
- Análisis de actores involucrados e identificación de instancias de participación (Comité Impulsor, Comité de Gestión, entre otros);
- Descripción del proceso a seguir para la elaboración del Plan de Manejo (en función a las etapas y pasos sugeridos en la guía);
- Análisis de las capacidades del área protegida para afrontar el proceso;
- Requerimientos a nivel de recursos técnicos (humanos) y definición de la modalidad de contratación del equipo técnico de apoyo (equipo propio, empresa consultora, consultores externos) y una justificación para ello (ver Cuadro 1);
- Requerimientos presupuestarios;
- Cronograma de ejecución, considerando con especial cuidado los procesos sociales de concertación y decisión, los procesos administrativos y los procesos formales de revisión y aprobación;
- Definición de roles y responsabilidades de los actores (Dirección AP, Comité Impulsor, comité de gestión, ONGs, fuentes de apoyo técnico y/o financiero, etc.);

- Descripción del proceso de información y capacitación para apoyar la construcción del Plan de Manejo (plan de comunicación).

PASO 1.2. Concertación y aprobación del proyecto de elaboración del plan de manejo

Este paso implica una serie de acciones en los ámbitos técnico, social y administrativo, que derivan en un proyecto aprobado formalmente a nivel del SERNAP o la Autoridad competente y que cuente con el respaldo de los principales actores y gestores del área protegida.

Desde el ámbito técnico y, a partir de una primera versión presentada por la Dirección del área protegida, se deberá revisar y ajustar con la Unidad Central del SERNAP o la Autoridad competente en áreas protegidas la propuesta de proyecto para elaborar el Plan de Manejo.

Una vez acordado técnicamente el proyecto, éste será presentado al Comité de Gestión y/o a los actores locales relevantes del área protegida. La Dirección del área protegida coordinará este proceso y deberá obtener un acta de aprobación del proyecto de elaboración del Plan de Manejo, si fuera necesario, considerando los ajustes y recomendaciones planteados por los actores locales.

Finalmente, la propuesta técnica acordada localmente, deberá ser presentada nuevamente a la Unidad Central o Autoridad competente que, a su vez, deberá formalizar la aprobación del proyecto mediante comunicación oficial u otro instrumento formal, que permita a la Dirección del área protegida contar con el respaldo necesario para iniciar las gestiones técnicas y administrativas para el arranque del proceso de construcción del plan de manejo.

3.2 ETAPA 2. Organización del Proceso para la Planificación

Esta etapa marca el arranque del proceso de planificación. La responsabilidad principal recae también en la Dirección del área protegida con la ayuda del Equipo Técnico que apoyará el proceso de elaboración del Plan de Manejo.

La finalidad de esta etapa es organizar todos los aspectos técnicos, sociales, administrativos, informativos y de capacitación, previos al inicio del Diagnóstico y necesarios para el éxito de la planificación. Esta etapa está compuesta de los cuatro pasos siguientes:

PASO 2.1. Contratación del Equipo Técnico de apoyo a la elaboración del Plan de Manejo

El Equipo Técnico de apoyo será el encargado de respaldar técnicamente a la Dirección del área a llevar a cabo el proceso de planificación, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto de elaboración del Plan de Manejo y la presente guía. Para ello se designará a un Coordinador Técnico, quien será responsable de coordinar el proceso de planificación de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo a detalle (Paso 2.3.) y en el marco del documento de Proyecto (Paso 1.1.). El Coordinador Técnico estará bajo la dirección y supervisión del Director del Área Protegida.

Además del Coordinador, el Equipo deberá ser interdisciplinario contando con profesionales en ciencias naturales y en ciencias sociales, así también deberá buscar la integración de capacidades técnicas locales, incluyendo a técnicos, facilitadores o promotores locales, a quienes se podrá eventualmente capacitar en el proceso de planificación. También se podrá contar con el apoyo puntual de especialistas en temas específicos, según las necesidades identificadas en el Proyecto de elaboración del Plan de Manejo.

Para la contratación del equipo técnico (en conjunto o individualmente, según la modalidad que se defina) se elaborarán los respectivos Términos de Referencia que serán aprobados por la Unidad Central o autoridad competente, para proceder a su contratación. La elaboración de los términos de referencia estará bajo la responsabilidad del Director del Área Protegida con apoyo del Coordinador Técnico y la contratación será realizada por el SERNAP o la Autoridad competente. Es importante que los procesos de contratación se enmarquen en los tiempos definidos en el Proyecto de elaboración del Plan para no afectar o perjudicar el proceso.

Es muy difícil definir una sola modalidad de contratación del equipo de apoyo, esta deberá ser una decisión que se adecue a la realidad de cada área protegida, a las posibilidades presupuestarias y a las expectativas locales, la definición de la modalidad a utilizar deberá estar establecida en el proyecto de elaboración del plan y debidamente justificada. A continuación se presentan algunas orientaciones en la forma de ventajas y desventajas de cada modalidad de contratación, para ayudar en la decisión de la modalidad adecuada al AP.

Cuadro 1. Algunas ventajas y desventajas de las diferentes modalidades de contratación del Equipo Técnico

Modalidad de contratación	Ventajas	Desventajas
Equipo propio	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores garantías para asegurar la construcción del plan, respetando los procesos internos de decisión y con mayor flexibilidad de tiempo. • Mayor facilidad para dar continuidad al proceso. • Mejor conocimiento de los actores y de la problemática local. • Mayor apropiación del área protegida para la fase de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser financieramente inviable mantener un equipo técnico a tiempo completo. • Puede ser que el equipo no cuente con todas las capacidades necesarias para atender las demandas del Plan. • El proceso puede dilatarse o extenderse excesivamente.
Consultores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor facilidad de integración con el personal del área protegida. • Clara dependencia del Director de Área Protegida. • Puede contarse con especialistas en temas concretos a requerimiento del Plan y con los perfiles deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede no ser factible contar con todo el Equipo Técnico al mismo tiempo o asegurar su sincronización oportuna en la etapa adecuada del proceso. • Puede ser más complicada la coordinación interna del equipo. • Ya no están disponibles una vez terminada la planificación. • Puede no ser sencillo hallar profesionales idóneos oportunamente, sobre todo en algunos temas de especialidad.
Empresa Consultora	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Equipo Técnico ya conformado desde el inicio del proceso. • Los procesos administrativos pueden ser más simples y cortos. • Se puede exigir el cumplimiento de plazos y productos con calidad. • Existen empresas con experiencia que 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a priorizar el ahorro de recursos descuidando los procesos de planificación, tendencia a maximizar beneficios a costa de la calidad del proceso. • Tendencia a cumplir con los cronogramas establecidos a pesar de factores externos, ligados a los

	han participado en varios procesos de construcción de planes de manejo.	procesos de decisión locales, que impidan aquello. <ul style="list-style-type: none"> • Mayor dificultad de coordinación con el personal del AP y de relacionamiento con la población local. • Ya no están disponibles una vez terminada la planificación.
--	---	--

PASO 2.2. Conformación del Comité Impulsor del Plan de Manejo

El Comité Impulsor es una instancia de participación local de acompañamiento y apoyo al Equipo Técnico; brinda información y orientación de primera mano, así como también facilita el acercamiento y acceso hacia los diversos actores sociales del área protegida. No existe una definición *a priori* de quiénes participan en este Comité, pero la inclusión de miembros debería basarse en la contribución que los mismos puedan hacer al proceso participativo de planificación. El proyecto de Plan de Manejo deberá considerar recursos para la movilización de miembros del Comité Impulsor para acompañar todo el proceso.

A fin de no generar una dualidad en los órganos de gobernanza del AP, se aclara que el Comité Impulsor no es una instancia que reemplaza al Comité de Gestión. El Comité Impulsor puede ser el propio Comité de Gestión, si se considera que representa debidamente a todos los actores involucrados en el AP y que deberían participar del proceso de construcción del Plan de Manejo; puede ser una comisión del Comité de Gestión establecida por el mismo para acompañar el proceso; puede ser una instancia ampliada del Comité de Gestión con la participación de algunos actores que, sin ser miembros del mismo, se consideren importantes para participar en el proceso de construcción del plan o; puede ser la base para la conformación futura de un Comité de Gestión, si el área no cuenta con una instancia de participación conformada.

Para la conformación del Comité Impulsor, la Dirección del área realizará una invitación formal a todos los actores identificados para participar en el proceso, promoverá una reunión con ellos y formalizará su conformación a través de un acta.

PASO 2.3. Elaboración del Plan de Trabajo a detalle para la elaboración del Plan de Manejo

Una vez contratado el Equipo Técnico, el Coordinador Técnico y su equipo con apoyo del Comité Impulsor, elaborarán un Plan de Trabajo a detalle en el marco de las etapas y pasos establecidos en la presente guía y del proyecto de elaboración del Plan de Manejo, que incluirá entre otros:

- Definición de tareas a realizar e hitos a cumplir;
- Establecimiento de los responsables de la implementación de las tareas definidas;
- Definición preliminar de metodologías a aplicar (herramientas, instrumentos, eventos, etc.);
- Establecimiento de espacios de coordinación interna del Equipo Técnico y de vinculación externa;
- Cronograma detallado de trabajo;
- Requerimiento de recursos.

Este plan de trabajo debe ser elaborado con la participación de la Dirección del área protegida, del personal técnico y equipo de protección del área y del Comité Impulsor. La propuesta de Plan de Trabajo debe ser aprobada por el Comité de Gestión y/o Comité Impulsor y remitida a la Unidad Central o

Autoridad competente para su conocimiento y consideración. Este plan podrá ser ajustado según los avances del proceso de planificación.

PASO 2.4. Inicio del proceso de información y capacitación sobre el Plan de Manejo y su proceso de construcción

En este punto se elabora e inicia la implementación de un Plan de Comunicación del proceso de planificación, dirigido al conjunto de actores del área protegida considerando aspectos culturales e idiosincrasia local. El Plan de Comunicación tiene como objetivo informar y capacitar a los actores locales y sus organizaciones a participar en forma proactiva y constructiva en la elaboración del Plan de Manejo. El Plan de Comunicación debe incluir la adecuada información y capacitación del personal del área protegida, del equipo de planificación, del comité impulsor y del comité de gestión e función a sus roles y responsabilidades para apoyar todo el proceso de construcción del plan de manejo definidos en el proyecto de elaboración del Plan.

Dependiendo de la disponibilidad de recursos, se pueden considerar diversos medios de comunicación, estando entre los más efectivos para el ámbito rural los medios de comunicación radial. También son efectivos los calendarios, trípticos, bípticos sencillos y con información muy concreta.

Paralelamente, en este paso, y de acuerdo a las necesidades, puede ser necesario fortalecer las capacidades de algunos miembros del Equipo Técnico y del Comité Impulsor en procesos de planificación participativa, aplicación de sus herramientas, aspectos conceptuales y de gestión de las áreas protegidas, etc. El Director del área protegida con el apoyo del Coordinador Técnico, definirán los temarios, los momentos y los destinatarios de la capacitación, que deberán figurar en el Plan de Trabajo.

3.3 ETAPA 3. Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico debe evitar que la generación de información, principalmente de datos en el terreno, se convierta en un fin o un ejercicio que consume la mayor parte del tiempo y esfuerzo del proceso de planificación. Por esto, el trabajo debe concentrarse en contar con la información realmente necesaria, de calidad y útil para la caracterización del área protegida y para la formulación de la propuesta de manejo de la misma a partir de un diagnóstico adecuado. El enfoque metodológico de la presente guía plantea la revisión y análisis de los Mandatos (legales, políticos y sociales) del área protegida, como el elemento esencial para definir con mayor precisión, especificidad y prioridad la información necesaria y para facilitar la coherencia entre el Diagnóstico y el Marco Estratégico.

En síntesis, el Diagnóstico es el resultado del análisis de la situación actual del área protegida que se desprende de la caracterización de la misma a partir del levantamiento de información primaria y secundaria, según los Mandatos, todo ello ordenado por ámbitos de gestión. En este marco, los pasos a seguir para el diagnóstico se describen a continuación:

PASO 3.1. Revisión y análisis de los Mandatos normativo, político y social del área protegida.

El proceso de Diagnóstico debe iniciar con la identificación, revisión y análisis de los Mandatos (normativo, político y social) del área protegida. Según lo establecido en la Constitución, las áreas protegidas forman parte del patrimonio natural y cultural del país; cumplen funciones ambientales, culturales, sociales y económicas para el desarrollo sustentable, por lo tanto, cada área protegida tiene una razón de ser y existir, aportando además al cumplimiento de los objetivos del SNAP.

En este sentido, los Mandatos se constituyen en el cimiento de la gestión de cada área protegida, permitiendo identificar sus prioridades de gestión. Para identificar los Mandatos es necesario revisar los marcos normativo, político y social, vinculados directamente al AP.

Para el Mandato normativo se debe considerar principalmente la norma de creación del APy complementariamente otras normas vinculadas directamente a la gestión del AP (por ej. Constitución Política del Estado, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, Ley del Medio Ambiente, Reglamento General de Áreas Protegidas, entre otras) y Convenios Internacionales a los que el AP puede estar vinculada (RAMSAR, CITES, etc.).

Para el Mandato político se debe tomar en cuenta, fundamentalmente, el Plan Maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, rescatando las políticas de gestión y los objetivos estratégicos. Se deberá considerar también el Plan Nacional, Departamental o Municipal de Desarrollo, según corresponda, rescatando los mandatos vinculados con la gestión de APs.

Para el rescate del Mandato social se deberá trabajar, a partir de metodologías participativas con los actores locales, la identificación de las expectativas que tienen éstos sobre la presencia y existencia del AP.

Todo este relevamiento de información permitirá identificar y evaluar los Mandatos normativo, político y social que tiene que cumplir el AP y que justifican su existencia y gestión, y que se utilizará como referencia para el levantamiento de información primaria y secundaria, la caracterización del AP y su posterior análisis.

PASO 3.2. Definición de información requerida y relevamiento de información secundaria y primaria (de fuentes técnicas y sociales).

En primera instancia, el Equipo de Planificación, a la cabeza de la Dirección del AP, debe identificar información que permita hacer una descripción básica del AP, la cual debe incluir límites administrativos, ecosistemas, centros poblados, red vial, actores institucionales presentes en la zona, entre otras.

Posteriormente, a partir de la identificación de los Mandatos del AP, se deberá identificar la información esencial que será necesaria para la caracterización (o descripción) del AP y su posterior análisis. En este sentido, la información requerida debe ser aquella que permite realizar una descripción de la situación actual del AP para el cumplimiento de cada uno de los Mandatos que tiene.

Luego de definir la información que se requiere para la caracterización del AP, se deberá realizar un ejercicio exhaustivo de relevamiento de información secundaria. Potenciales fuentes de información secundaria son los planes de manejo anteriores (si hubieran), Planes de Desarrollo Municipales, Planes Municipales de Ordenamiento Territorial, Planes de Gestión Territorial Integral Indígena o Planes de Vida, diagnósticos sectoriales, planes y/o estrategias sectoriales, información cartográfica existente, normativa relacionada al AP y su gestión, investigaciones y estudios técnicos sobre el AP, censos poblacionales, entre otros.

A partir de estas fuentes secundarias, generalmente, se puede cubrir una buena parte de la demanda de información para la caracterización del AP. Este ejercicio permite identificar también vacíos de información que deberán ser cubiertos con fuentes primarias.

Una vez identificada la información que debe ser relevada a partir de fuentes primarias, el Equipo Técnico procede al diseño de los métodos e instrumentos para la generación de dicha información. Es fundamental considerar que en muchos casos se requieren combinar fuentes técnicas y sociales para el

relevamiento de información, en función a ello, el diseño de métodos e instrumentos considerará que la generación de información primaria implicará tanto un trabajo participativo, como de carácter técnico.

La información proporcionada por la población local tiene un valor significativo y, en este sentido, su participación adquiere especial importancia. En el marco de los requerimientos de información para la caracterización del AP en base a sus mandatos, el Equipo de Planificación podrá utilizar instrumentos y métodos de manera diferenciada según tema y grupo de participantes, entre los que se pueden considerar:

- a) Métodos e instrumentos que implican un trabajo esencialmente participativo:
 - Mapeos participativos (elaboración de mapas parlantes) para la descripción de manera espacial de la información biofísica y socioeconómica, así como de los usos de RRNN actuales y futuros.
 - Talleres de relevamiento de información.
 - Entrevistas y encuestas.

- b) Métodos e instrumentos que implican un trabajo esencialmente técnico:
 - Recorridos y observación de campo.
 - Análisis, validación y complementación de la información cartográfica.
 - Estudios complementarios prioritarios para el diagnóstico.
 - Entrevistas y encuestas técnicas a especialistas.

En el proceso de relevamiento de información, es esencial el uso de información cartográfica. Esta información está disponible a través de sensores remotos, imágenes de satélite, fotos aéreas, cartas, planos y otros instrumentos que alimentan sistemas de información geográfica. Es recomendable que la información cartográfica del AP y de su entorno sea trabajada en función de un mapa base, de forma que sea posible realizar sobreposiciones de distintos mapas temáticos al momento del análisis.

Las principales fuentes para la generación de información cartográfica se encuentran en los trabajos de Ordenamiento Territorial realizados a nivel departamental, municipal o indígena tales como Planes de Ordenamiento Territorial, Planes de Uso del Suelo, Estudios de Zonificación Agroecológica (ZAE) o de Zonificación Agroecológica- Socioeconómica (ZAE-SE), Planes de Gestión Territorial Indígena, etc.

El trabajo de campo, además de su componente técnico, es esencialmente participativo e involucra a las poblaciones y actores locales en el proceso. Asimismo, deberá incorporar y capacitar a los recursos humanos locales (promotores/as, facilitadores/as, líderes locales) en el trabajo de levantamiento de información, pero también para la fase de gabinete o sistematización de la misma.

PASO 3.3. Caracterización o descripción del área protegida en función a toda la información relevada.

A partir del relevamiento de la información, se consolida la caracterización (o descripción) del área protegida. La caracterización es la descripción del estado actual del AP y de su gestión. Además de constituir la base para el análisis de la situación del AP o diagnóstico en función al cumplimiento de sus mandatos, esta caracterización es también la línea base sobre la cual se propondrán los cambios deseados en el AP a través de la implementación del Plan de Manejo y que servirá de referencia o punto de partida para el monitoreo integral del área protegida y de su gestión, evaluando los cambios promovidos.

Para consolidar la caracterización del AP, en primer lugar se debe sistematizar la información relevada a partir del uso de fichas, matrices, tablas, gráficos y mapas. La caracterización del AP consistirá, entonces,

en la síntesis de la información relevada que permita hacer una descripción de las condiciones actuales en las cuales se encuentra el AP.

En primera instancia, corresponde realizar la caracterización de los principales aspectos generales del AP, donde se debe describir de manera sucinta las características del patrimonio natural y cultural, además de condiciones socioeconómicas y socioculturales básicas. Los aspectos mencionados pueden ser resumidos adecuadamente en mapas temáticos. Posteriormente, se debe ordenar la descripción del área protegida en función al estado actual de la misma en cada uno de los ámbitos de gestión establecidos en el Plan Maestro del SNAP.

PASO 3.4. Análisis del estado situacional del AP en función a la caracterización y al cumplimiento de los mandatos y consolidación y validación del diagnóstico.

El diagnóstico del AP se establece a partir del análisis del estado situacional del AP en función a la caracterización, evaluando el nivel y capacidad para el cumplimiento de los Mandatos. Para el análisis de la situación actual del AP pueden utilizarse instrumentos como el FODA, el árbol de problemas, el análisis de limitaciones y potencialidades, o cualquier otra metodología que permita evaluar los factores a favor o en contra del área protegida y de su gestión o los elementos que favorecen o perjudican su conservación y gestión.

Se sugiere realizar el análisis de la situación del AP en el marco de cada ámbito de gestión, de tal forma de poder facilitar el cruce de este análisis con la descripción actual del AP (o caracterización) que también debería estar ordenada por ámbito de gestión y contrastando con el nivel de cumplimiento o incumplimiento y de capacidades existentes o necesarias para el cumplimiento de los Mandatos del AP, dando lugar al diagnóstico consolidado del AP.

La fase del análisis debe ser realizada a partir de trabajo técnico y social, donde la combinación del análisis técnico y la discusión en espacios de reflexión por parte de los actores sociales es fundamental, para dar lugar a un diagnóstico apegado a la realidad del AP y que pueda sustentar el planteamiento estratégico.

En resumen, a partir del relevamiento de la información se consolida la caracterización del AP y, a partir de esta caracterización se consolida el análisis del AP que se constituye en el diagnóstico. El análisis del estado actual debe contrastar los mandatos con la caracterización y establecer en qué condiciones está el AP para cumplir los mismos, si tiene suficiente capacidad para responder a su mandato o qué necesitaría para hacerlo y establecer las amenazas existentes y que podrían poner en riesgo al AP y su gestión. Esto permitirá identificar las prioridades de intervención en la fase de estructuración del marco estratégico.

Validación del diagnóstico

Se debe prever talleres participativos para llegar a una validación del diagnóstico. Las decisiones principales deben ser refrendadas por acuerdos entre las Autoridades y delegados representativos de los actores.

En el caso de que los actores locales consideren necesario consultar ciertos aspectos o toda la propuesta con sus bases, hay que prever un espacio de tiempo adecuado y apoyar la consulta. De todos modos, el equipo de planificación y el Comité Impulsor tendrán que velar por una definición a la mayor brevedad posible, ya que de ésta dependen los pasos posteriores del proceso de planificación.

3.4 ETAPA 4. Zonificación

El proceso de zonificación es reconocido como una de las fases más importantes del Plan de Manejo. Se entiende la zonificación como el ordenamiento del uso del espacio en base a la singularidad, fragilidad, potencialidad del territorio y en base al aprovechamiento sostenible y valor de los recursos naturales del área y de los usos y actividades humanas, estableciendo zonas de uso sometidas a diferentes restricciones y regímenes de manejo a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos de conservación y desarrollo del AP. Para establecer la zonificación del AP se sugiere seguir los siguientes pasos:

PASO 4.1. Construcción del ordenamiento del territorio basado en prioridades de conservación (paisaje natural).

En primera instancia se debe construir el ordenamiento del territorio basado en prioridades de conservación, denominado paisaje natural. Este ordenamiento se debe basar en criterios técnicos de diferentes especialidades pero puede y debe tener importantes insumos a partir de la participación social.

El Equipo Técnico deberá definir la metodología que utilizará para estructurar el paisaje natural, identificando claramente las variables que formarán parte de este análisis. En diferentes trabajos de zonificación se han utilizado capas actualizadas de cobertura vegetal, estado de conservación y usos de la tierra en el área de estudio, a través del procesamiento de imágenes de satélite actuales del programa Landsat.

Algunas variables que ayudan a describir y definir este paisaje natural son la riqueza de especies, endemismos o áreas importantes para la conservación de determinadas especies con amplios requerimientos espaciales o especies paisaje. Este análisis puede ser complementado con información vinculada a funciones ecosistémicas a partir de la identificación de cuerpos de agua, bofedales, glaciares, cabeceras de cuencas, entre otros. Estas variables son solamente referenciales, por lo que el Equipo Técnico deberá definir las variables que más se adecuan al AP en función a sus valores naturales y mandatos de conservación, para incluirlas en el análisis y contar, como resultado de este proceso, con un mapa que muestre el paisaje natural, identificando las prioridades de conservación del AP y proponiendo un ordenamiento del uso del espacio desde la visión de estos valores naturales y de la conservación del área protegida.

Es fundamental que al estructurar el paisaje natural se identifiquen objetos de conservación y las amenazas que ponen en riesgo su integralidad. Esto permitirá priorizar acciones de protección y se constituirá en la base del componente de conservación del programa de monitoreo y del plan de protección.

PASO 4.2. Construcción del ordenamiento del territorio basado en prioridades de uso del espacio (paisaje humano, considerando también el paisaje cultural)

Se debe realizar la construcción del ordenamiento del paisaje humano basado en prioridades del uso del espacio actual y futuro por la población local, considerando en ello también el paisaje cultural. La definición del paisaje humano se lo realiza a partir de los actores locales, quienes reflejan el uso actual y potencial que tienen sobre el territorio tanto en los temas de asentamientos humanos, infraestructura, producción, servicios, aprovechamiento de RRNN, etc. Este trabajo participativo debe ser complementado con insumos técnicos proporcionados por el Equipo Técnico. Al igual que en el caso del paisaje natural, el Equipo Técnico debe definir la metodología que aplicará para estructurar el ordenamiento del paisaje humano e identificar las variables (coberturas) que utilizará para su construcción participativa.

Algunas variables que permiten describir y ordenar el paisaje humano se refieren a la dimensión histórico-cultural, como ser sitios arqueológicos, caminos precolombinos, etc. Otras variables hacen a la dimensión del uso actual del espacio a partir del análisis de la densidad y distribución poblacional, red vial, uso del suelo (agricultura, ganadería, minería, aprovechamiento forestal, etc.). Al tratarse de un proceso de planificación de largo plazo, es necesario que el ordenamiento considere los usos actuales y futuros. Estas variables son solamente referenciales, por lo que el equipo técnico deberá definir las variables que se incluirán en el análisis, dependiendo de la metodología empleada. El producto final de este proceso será un mapa del paisaje humano y una propuesta de ordenamiento del espacio desde los usos actuales y futuros de la población.

PASO 4.3. Concertación de la zonificación del área protegida en función al paisaje natural y humano/cultural.

La zonificación debe ser producto de un proceso de concertación entre los actores locales y el AP con el respaldo del equipo técnico. Para esto, es necesario sobreponer las coberturas de la propuesta de ordenamiento del paisaje natural con la del paisaje humano. Esto permite identificar compatibilidades e incompatibilidades de ambos ordenamientos. En este sentido, la zonificación debe ser el resultado de un proceso de negociación y concertación donde se utilizan como insumos tanto el ordenamiento del territorio basado en el paisaje natural como el ordenamiento del territorio basado en el paisaje humano y se puede establecer una matriz de compatibilidad de usos donde se defina aquellos que son compatible en un mismo espacio (por ejemplo agricultura y ganadería, turismo y recolección de recursos forestales no maderables, etc.), los usos que no son compatibles en un mismo espacio (por ejemplo turismo y cacería, glaciares y explotación minera, áreas sagradas y manejo forestal) o aquellas que puede requerir algún manejo especial para ser compatibles (por ejemplo manejo forestal maderable y ganadería, turismo y zonas histórico culturales, etc.).

Para la concertación de la zonificación se sugiere establecer zonas y categorías de uso en función a terminología local (zona agrícola, zona ganadera, zona minera, zona de protección de cuencas, zona de protección de fauna, zona de uso forestal maderable o no maderable, etc.), identificando su equivalencia según las categorías del Reglamento General de Áreas Protegidas (zona de protección estricta, zona de uso moderado, zona de recuperación natural, zona de uso intensivo extractivo, etc.). Esto con el objetivo de promover mayor apropiación de la zonificación por parte de los actores locales.

Según el Reglamento General de Áreas Protegidas, las APs para fines de su ordenamiento y manejo, podrán ser zonificadas de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Zona de protección estricta (Zona intangible y Zona de protección integral).
- Zona de uso moderado (Natural manejado uso extensivo no extractivo).
- Zona de recuperación natural (Restauración).
- Zona de aprovechamiento de los recursos naturales o (Uso intensivo extractivo).
- Zona de uso intensivo no extractivo.
- Zona de uso extensivo extractivo o consuntivo.
- Zona de interés histórico cultural.
- Zona de amortiguación.
- Zona de usos especiales.

En un área pueden presentarse todas o alguna de las zonas de manejo según la categoría de manejo establecida en el Reglamento General de Áreas Protegidas. La zonificación de los espacios externos

incluidos en el ámbito del Plan de Manejo (generalmente las zonas de amortiguación) puede adecuarse al mismo sistema o recurrir a otros criterios de caracterización o denominaciones en concordancia también con los planes municipales o de territorios indígenas.

La zonificación consensuada se plasma en un mapa que forma parte esencial del Plan de Manejo y orienta la realización de intervenciones definidas en los programas de manejo. Para cada zona identificada se deben detallar las acciones permitidas y no permitidas, que son la base de la reglamentación local del AP. La zonificación final debe ser también validada en un proceso participativo, cuyo alcance debe ser previsto en el Plan de Trabajo.

Posible revisión de límites y categoría

Un producto adicional del análisis territorial, puede ser identificar la necesidad de revisar y replantear los límites y la categoría del AP. El replanteamiento de límites y categoría requiere cambios de normativa (dependiendo del nivel de la norma que establece los límites originales) lo que implica trámites complejos y largos, por lo cual sólo se recomienda impulsar una propuesta de modificación de límites y categoría en casos bien justificados.

En este marco, temas de conservación como, por ejemplo, la inclusión de espacios adicionales al AP por la importancia de su biodiversidad, funciones ecosistémicas o por su relación funcional con el AP, pueden, posiblemente, ser abordados y resueltos de manera más fácil a través del trabajo en zonas externas de amortiguación o de la declaración de áreas protegidas subnacionales.

PASO 4.4. Reporte técnico del proceso de zonificación.

Si bien el mapa de zonificación y el detalle de las actividades permitidas en cada zona forman parte del Plan de Manejo, se debe adjuntar como Anexo una memoria técnica sucinta, que describa el proceso de construcción y concertación de la zonificación.

Considerando que la zonificación es reconocida formalmente, al aprobarse el Plan de Manejo, con una norma legal, como una Resolución Ministerial, es necesario que ésta cuente con el fundamento técnico suficiente que permita que los responsables de la gestión del AP (tanto Unidad Central o autoridad competente, como la Dirección del AP) puedan defender y hacer prevalecer los resultados de la zonificación ante cualquier actividad, obra o proyecto que pueda afectar al AP y vulnerar su zonificación. Esto se hace evidente cuando se requiere tomar decisiones respecto a obras, proyectos, actividades extractivas u otras amenazas que se ciernan sobre el AP. Esta memoria técnica se constituye en un instrumento para respaldar el sustento administrativo y jurídico de la zonificación.

En este sentido, la memoria técnica deberá incluir el detalle metodológico de la estructuración del paisaje natural y del paisaje humano y las propuestas de ordenamiento del territorio correspondientes a ambos paisajes. De la misma manera deberá detallar los procesos que permitieron la concertación con los actores locales entre estas dos coberturas y que dio como resultado la zonificación validada e incluida en el Plan de Manejo.

3.5 ETAPA 5. Marco Estratégico (Largo Plazo – 10 Años)

El marco estratégico se desprende directamente del diagnóstico que, a su vez, se origina en el análisis del estado de situación del área protegida generado en función a la caracterización de la misma y al análisis del cumplimiento de sus mandatos. El marco estratégico orienta la gestión integral del área protegida en

el largo plazo. De este marco estratégico se desprende el marco programático (planificación a mediano plazo – 3 años) y este, a su vez, orienta el marco operativo (planificación anual) de las áreas protegidas.

En forma convencional, para los fines de la construcción del marco estratégico, se ha definido considerar un período de 10 años como el largo plazo para orientar la gestión del AP. En este sentido, para la elaboración del Marco Estratégico de los planes de manejo se sugiere seguirlos siguientes pasos referenciales:

PASO 5.1. Construcción y concertación de la visión compartida del área protegida.

La Visión Compartida es la proyección de la imagen deseada del área protegida en el largo plazo (10 años), responde, en general, a la pregunta ¿cómo vemos a nuestra área protegida dentro de 10 años?, y debe responder a esta pregunta desde la integralidad de la gestión y desde el cumplimiento de sus mandatos (legal, político y social).

Es concertada porque debe construirse en consenso con los actores sociales del AP, o sea, debe ser una visión compartida o imagen deseada del área protegida que responda a las expectativas tanto de los responsables de su gestión y del cumplimiento de los mandatos del AP, como también a las expectativas del vivir bien de los actores sociales directamente vinculados a ella.

Para su construcción es necesario tener presentes los mandatos del AP, la caracterización y el diagnóstico del área protegida, por ello se recomienda construir la misma a partir de una presentación previa de los mandatos del AP y de la caracterización y el diagnóstico del AP por ámbito de gestión y, a partir de ello, generar en talleres una lluvia de ideas que permita contar con insumos para la construcción participativa de la Visión Compartida respondiendo a la pregunta mencionada anteriormente.

Estos insumos, deberán ser ordenados (por afinidad y ámbito), priorizados (por importancia y respuesta a los mandatos y al diagnóstico), analizados (en su pertinencia, plazo de 10 años y viabilidad) y consolidados en un texto que resuma la visión y sea la descripción clara de la imagen deseada del área protegida dentro de 10 años.

La generación de insumos puede ser realizada también por ámbito de gestión ya que esto facilitará también contar con insumos para la definición de los objetivos y lineamientos estratégicos de gestión más adelante.

PASO 5.2. Construcción y concertación de los objetivos estratégicos por ámbito de gestión.

El objetivo estratégico es lo que se requiere lograr o alcanzar en el largo plazo (10 años) para contribuir al cumplimiento de los mandatos del AP y para alcanzar la visión compartida, responde esencialmente a la pregunta ¿qué queremos lograr o alcanzar en nuestra área protegida dentro de 10 años para contribuir al cumplimiento de sus mandatos y para lograr alcanzar la Visión Compartida?

La definición de los objetivos estratégicos debe realizarse en base al diagnóstico y a las proyecciones del AP generadas para la visión en forma participativa y a insumos generados con la población a partir de responder la pregunta propuesta. Para guardar una coherencia con el Plan Maestro, se sugiere que estos objetivos sean establecidos para cada ámbito de gestión, definiendo que es lo que se quiere alcanzar o se quiere lograr en el largo plazo en cada ámbito de gestión y que guarden un nivel significativo de coherencia y concurrencia con los objetivos estratégicos a nivel del SNAP y que están definidos también en el Plan Maestro.

La construcción de estos objetivos estratégicos debe ser participativa y por ello debe considerarse también la necesidad de concertar la redacción de los mismos en términos que satisfagan las expectativas de conservación del AP y las expectativas de desarrollo de las comunidades locales.

PASO 5.3. Construcción y concertación de los lineamientos estratégicos por objetivo estratégico.

Los lineamientos estratégicos son las guías referenciales o pasos a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos en el largo plazo, responden esencialmente a la pregunta: ¿qué debemos hacer en nuestra área protegida para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en 10 años?.

Los lineamientos estratégicos deben generarse a partir de varias fuentes, sin embargo, los resultados del diagnóstico deben ser la fuente principal de orientación para la formulación de estos lineamientos, los insumos generados para la visión y los objetivos estratégicos así como nuevos insumos generados por la población local respondiendo a la pregunta mencionada arriba y la referencia de los lineamientos estratégicos definidos para el SNAP en el Plan Maestro.

La sumatoria del cumplimiento de los lineamientos estratégicos debería garantizar el cumplimiento de cada objetivo estratégico a la conclusión de los 10 años de gestión o del largo plazo. Los lineamientos estratégicos son clave para orientar el marco programático porque serán la fuente principal de referencia para la formulación de los objetivos específicos de este nivel de planificación.

La construcción de los lineamientos estratégicos es también un proceso participativo, generando un diálogo y reflexión con la población local y el equipo técnico sobre lo que se requiere hacer para alcanzar los objetivos en el largo plazo y, por ello, se debe contemplar los espacios de tiempo necesarios para concertar su formulación y redacción.

PASO 5.4. Definición de indicadores de impacto y establecimiento de metas trianuales a cumplir.

Un último paso en la definición del Marco Estratégico es el establecimiento de indicadores de impacto por cada objetivo estratégico. Estos indicadores de impacto deben mantener una coherencia con los indicadores de impacto establecidos en el Plan Maestro respetando las distancias entre el nivel del SNAP y el nivel de intervención local o del AP. Los indicadores permiten medir el nivel de cambio que se desea lograr en el área protegida con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el largo plazo (10 años), se recomienda que estos sean sencillos, específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos (criterios SMART) explícitamente para el período de tiempo establecido (10 años).

Paralelamente a la definición de los indicadores de impacto, se propone el establecimiento de metas trianuales o sea hitos a cumplir en cada período de tres años, por cada lineamiento estratégico, de tal forma que permita orientar la formulación del marco programático. Las metas trianuales deberían ser cuantitativas y cualitativas, o sea deberán definir la cantidad de productos a generar en el trienio y la calidad que deberían tener éstos.

El establecimiento de estas metas no solo facilitará la formulación del marco programático, sino permitirá sentar las bases necesarias para realizar un seguimiento y evaluación del nivel de cumplimiento del plan de manejo en su parte estratégica.

En el **Anexo 1**, la *Matriz Síntesis del Marco Estratégico*, permite consolidar los resultados de toda esta Etapa.

3.6 ETAPA 6. Marco Programático (Mediano Plazo – 3 Años)

El marco programático se desprende directamente del marco estratégico. El marco programático orienta la gestión integral del área protegida en el mediano plazo. De este marco programático se desprende y orienta el marco operativo (planificación anual) de las áreas protegidas.

En forma convencional, para los fines de la construcción del marco programático, se ha definido considerar un período de 3 años como el mediano plazo a establecer para orientar la gestión del AP. En este contexto, para la elaboración del Marco Programático de los planes de manejo se sugiere seguir los siguientes pasos referenciales:

PASO 6.1. Construcción y concertación de los objetivos generales por programa (ámbito) de gestión.

Los objetivos generales por ámbito de gestión del Marco Programático se establecen en concordancia con los objetivos estratégicos, pero para un plazo de 3 años, o sea, se responde a la pregunta ¿qué queremos lograr en el ámbito estratégico en los próximos 3 años para alcanzar el objetivo estratégico?. Esta pregunta debería ser respondida para cada período de 3 años (1 a 3, 4 a 6 y 7 a 9 años) dentro del periodo del marco estratégico. El año 10 o año final del marco estratégico y de vigencia del Plan de Manejo debería servir para lo siguiente:

- Concluir las acciones que habrían quedado pendientes del último periodo trianual o que se venían arrastrando de períodos anteriores.
- Evaluar el nivel de cumplimiento del último periodo trianual del marco programático y del marco estratégico en función a los indicadores y metas establecidas.
- Evaluar las necesidades de ajuste y actualización del Plan de Manejo o de elaboración de uno nuevo.
- Elaborar el proyecto para la elaboración o actualización del Plan de Manejo del AP para un nuevo período de 10 años.
- De ser posible, llevar adelante el nuevo proceso de elaboración o actualización del Plan de Manejo del AP para el siguiente período.

La construcción de los objetivos por programa o ámbito, debe ser también participativa y concertada utilizando como insumos principales las expectativas de la población local para cada ámbito en el mediano plazo, las metas trianuales establecidas en el marco estratégico y el avance en la implementación de los programas a partir del cumplimiento de los Planes Operativos Anuales.

PASO 6.2. Construcción y concertación de los objetivos específicos por objetivo general de cada programa (ámbito).

Los lineamientos estratégicos establecidos en el marco estratégico correspondiente, son el principal insumo para la definición de los objetivos específicos a cumplir por cada ámbito de gestión en el mediano plazo establecido para el marco programático. La pregunta a responder es ¿qué es lo que queremos lograr o alcanzar para contribuir al objetivo del programa?

La sumatoria del cumplimiento de los objetivos específicos debería permitir alcanzar el objetivo por programa en cada periodo trianual.

La construcción de los objetivos específicos es también participativa y concertada partiendo, como se mencionó, de los lineamientos estratégicos y de las prioridades locales en el mediano plazo.

PASO 6.3. Construcción y concertación de los lineamientos de acción por cada objetivo específico.

Los lineamientos de acción por cada objetivo específico son las orientaciones o pasos a seguir para alcanzar los objetivos específicos definidos por cada ámbito o programa en cada período trianual del marco programático. Responden concretamente a la pregunta ¿qué debemos hacer y cumplir para alcanzar el objetivo específico en el mediano plazo?.

Considerando que los lineamientos de acción serán los elementos referenciales más importantes para orientar los planes operativos anuales de las áreas protegidas, se sugiere realizar un análisis de los mismos considerando los siguientes temas:

- Analizar las competencias del AP y del SERNAP y de otros actores públicos (Gobiernos Municipales, Departamentales, Nacional en sus diferentes instancias, entidades académicas públicas, etc.) para el cumplimiento de cada lineamiento y estableciendo en función a ello el rol que le corresponde a cada actor identificado en función a sus competencias.
- Identificar la zona específica en el marco de la zonificación concertada donde se pretende hacer efectivo el cumplimiento del lineamiento de acción, para vincular el marco programático con la zonificación y establecer una relación entre la planificación y el ordenamiento del territorio.
- Estimar los recursos y el presupuesto requerido para implementar cada lineamiento de acción.
- Proponer una estrategia financiera para el cumplimiento de cada lineamiento, identificando la fuente de recursos real o potencial para su ejecución y las modalidades a seguir para acceder a los recursos propuestos.

La construcción de los lineamientos de acción es también un proceso participativo y concertado que se basa en el cumplimiento de los objetivos específicos y en las prioridades de la población local.

PASO 6.4. Definición de indicadores de resultado/proceso y establecimiento de metas anuales a cumplir.

El paso final del marco programático es el establecimiento de indicadores de resultado o proceso por cada objetivo específico y para cada período trianual. Estos indicadores deben mantener cierta coherencia con los indicadores de impacto, salvando los plazos establecidos. Se recomienda que los indicadores sean sencillos, específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos (criterios SMART).

Finalmente, se propone establecer metas anuales a cumplir para cada lineamiento de acción definido, para cada período trianual o de medio plazo, de tal forma que estas metas permitan:

- Orientar la formulación de los planes operativos anuales del AP.
- Dar seguimiento al avance en el marco programático propuesto.
- Evaluar el nivel de cumplimiento del marco programático en cada período trianual establecido.

El establecimiento de estas metas es esencialmente la base para el sistema de seguimiento y evaluación del nivel de ejecución y cumplimiento del plan de manejo.

En el **Anexo 1**, la *Matriz Síntesis del Marco Programático*, permite consolidar los resultados de toda esta Etapa.

4 GUÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS

Para la actualización de Planes de Manejo de Áreas Protegidas se sugiere seguir las siguientes etapas y pasos:

ETAPA 1. ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES PREVIAS

PASO 1.1. Evaluación del nivel de ejecución y cumplimiento del Plan de Manejo anterior e identificación de los requerimientos prioritarios de actualización y ajuste.

PASO 1.2. Formulación del proyecto de actualización del Plan de Manejo en función a las prioridades de actualización identificadas.

PASO 1.3. Concertación y aprobación del proyecto de actualización del plan de manejo.

ETAPA 2. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA PLANIFICACIÓN

PASO 2.1. Contratación del equipo técnico de apoyo a la actualización del plan de manejo (si corresponde).

PASO 2.2. Conformación del comité impulsor del plan de manejo (si se ve pertinente según el proyecto de actualización del Plan de Manejo).

PASO 2.3. Elaboración del plan de trabajo a detalle para la actualización del plan de manejo.

PASO 2.4. Inicio del proceso de información y capacitación sobre el Plan de Manejo y su proceso de actualización (si se considera pertinente).

ETAPA 3. DIAGNÓSTICO

PASO 3.1. Revisión de modificaciones a los mandatos normativo, político y social del área protegida, desde la conclusión de la formulación del anterior plan de manejo.

PASO 3.2. Identificación de cambios relevantes en la información actual disponible que justifique la actualización del diagnóstico y relevamiento de información secundaria y primaria en función a los requerimientos de actualización priorizados.

PASO 3.3. Revisión y ajuste de la caracterización del AP, con énfasis en los requerimientos prioritarios de actualización identificados.

PASO 3.4. Revisión y ajuste del diagnóstico del AP en función a los requerimientos de actualización identificados y priorizados.

ETAPA 4. ZONIFICACIÓN

PASO 4.1. Identificación y evaluación de los conflictos surgidos de la aplicación de la zonificación actual.

PASO 4.2. Concertación de la zonificación ajustada del área protegida.

PASO 4.3. Reporte técnico del proceso de actualización y ajuste concertado de la zonificación.

ETAPA 5. MARCO ESTRATÉGICO (LARGO PLAZO – 10 AÑOS)

PASO 5.1. Revisión y evaluación de la vigencia del Marco estratégico actual e identificación de requerimientos de ajuste y actualización.

PASO 5.2. Propuesta de marco estratégico ajustado y concertación.

PASO 5.3. Definición (revisión) de indicadores de impacto y establecimiento de metas trianuales a cumplir.

ETAPA 6. MARCO PROGRAMÁTICO (MEDIANO PLAZO – 3 AÑOS)

PASO 6.1. Construcción y concertación de los objetivos generales por programa (ámbito) de gestión.

PASO 6.2. Construcción y concertación de los objetivos específicos por objetivo general de cada programa (ámbito).

PASO 6.3. Construcción y concertación de los lineamientos de acción por cada objetivo específico.

PASO 6.4. Definición de indicadores de resultado/proceso y metas anuales a cumplir.

A continuación se describen cada una de estas etapas y pasos

4.1 ETAPA 1. Establecimiento de Condiciones Previas

La etapa de Establecimiento de Condiciones previas abarca todos los pasos que justifican y dimensionan el trabajo de actualización del Plan de Manejo de un área protegida. Hay que considerar que la actualización de un plan de manejo se da cuando se cumplen algunos de los siguientes escenarios:

- El marco programático del plan actual ya ha cumplido su vigencia pero el marco estratégico aún mantiene vigencia y actualidad, por lo que la principal intervención será en el marco programático.
- El marco estratégico está por concluir su vigencia, pero aún el nivel de cumplimiento del mismo es insuficiente por lo que no amerita un nuevo plan sino la actualización y ajuste del actual.
- Se han producido cambios significativos en la realidad del AP como, nueva información relevante que cambia sustancialmente la caracterización del AP, algún proyecto de desarrollo que ha modificado en alguna medida la realidad del AP, alguna bonanza extractiva (minería, forestal, etc.) que se ha presentado en el AP y que requiere ser considerada en la planificación estratégica o programática del AP, etc.
- Otros escenarios que modifiquen de alguna manera la realidad del AP en forma relevante, aunque no tan radical o significativamente que amerite un nuevo proceso de planificación.

Se enfatiza que desde esta primera etapa, la Dirección del área protegida debe asumir el liderazgo y responsabilidad de todo el proceso de actualización del Plan de Manejo. Esta apropiación por parte de la Dirección del área protegida se inicia con la formulación de un proyecto que define y dimensiona el proceso de planificación.

Si bien las motivaciones para la actualización de un Plan de Manejo pueden tener diversos orígenes, desde administrativos, sociales o técnicos, y ser promovidos por diversos actores del área protegida, es fundamental que la Dirección del Área Protegida sea el canalizador y portavoz de dichas motivaciones y las pueda expresar a través de una propuesta de proyecto realista. En este contexto, la etapa de condiciones previas contempla los siguientes pasos:

PASO 1.1. Evaluación del nivel de ejecución y cumplimiento del Plan de Manejo anterior e identificación de los requerimientos prioritarios de actualización y ajuste.

Este paso exige que el Director y el personal del área protegida conozcan a profundidad y evalúen el nivel de ejecución y cumplimiento del Plan de Manejo anterior. La evaluación deberá considerar, al menos, los siguientes aspectos:

- Actualidad de la información utilizada para el diagnóstico y disponibilidad de nueva información relevante para el AP.
- Vigencia del diagnóstico realizado.
- Nivel de respeto a la zonificación y si la misma responde a la realidad actual.
- Vigencia del marco estratégico.
- Nivel de implementación de los Programas de Manejo, a través de su vinculación con los POAs.
- Otros que se juzgue pertinente.

La evaluación debe ser realizada por la Dirección del área protegida y puede contar para ello con el apoyo de la Unidad Central. Nuevamente, se destaca la importancia de que la Dirección del área protegida realice la evaluación, puesto que ésta permitirá una mejor comprensión de los diversos ámbitos de la gestión, así como una reflexión entre todo el personal del área sobre el estado de aplicación del Plan de Manejo anterior.

La evaluación es un requisito para la actualización de Planes de Manejo y el producto será plasmado en un Informe Técnico que, a su vez, será la base para la elaboración de la propuesta de proyecto de actualización del Plan de Manejo. Esta evaluación permitirá identificar las prioridades de actualización y ajuste que requiere una determinada AP.

PASO 1.2. Formulación del proyecto de actualización del Plan de Manejo en función a las prioridades de actualización identificadas.

El proyecto de Actualización del Plan de Manejo es formulado por la Dirección del área protegida con apoyo de su personal técnico y eventualmente de la Unidad Central del SERNAP o la Autoridad competente en APs. En el proyecto se establece el proceso a seguir para la actualización del Plan de Manejo (en función a las etapas y pasos sugeridos en esta guía), se dimensiona la magnitud de los requerimientos, tanto técnicos como financieros, así como se establece el cronograma del trabajo. De esta manera se puede concertar con el SERNAP o la autoridad competente y programar los recursos necesarios en el respectivo POA de la institución y del área protegida.

El proyecto deberá considerar que, al tratarse de una actualización, se consideren solo las prioridades de actualización y ajuste identificadas en la evaluación del anterior Plan de Manejo. En este caso, y dependiendo de la evaluación, por ejemplo, el marco estratégico y la zonificación podrían requerir solo ajustes o podrían incluso mantener su vigencia, mientras que se debería consolidar un nuevo marco programático. En este contexto, el documento de proyecto incluirá, al menos, los siguientes aspectos:

- Justificación de la necesidad de actualización del Plan de Manejo;
- Dimensionamiento del espacio geográfico a ser abordado en la actualización;
- Análisis de actores involucrados e identificación de instancias de participación (Comité Impulsor, Comité de Gestión, entre otros);
- Descripción del proceso a seguir para la actualización del Plan de Manejo;
- Análisis de las capacidades del área protegida para afrontar el proceso;
- Requerimientos a nivel de recursos humanos y definición de modalidad de contratación;
- Requerimientos presupuestarios;
- Cronograma de ejecución considerando con especial cuidado los procesos sociales de concertación y decisión, los procesos administrativos y los procesos formales de revisión y aprobación;
- Definición de roles y responsabilidades de actores (Dirección AP, Comité Impulsor, Comité de Gestión, fuentes de apoyo técnico y/o financiero, etc.);
- Descripción del proceso de información y capacitación para apoyar la actualización Plan de Manejo (plan de comunicación).

PASO 1.3. Concertación y aprobación del proyecto de actualización del plan de manejo.

Este paso implica una serie de acciones en los ámbitos técnico, social y administrativo, que deriven en un proyecto aprobado formalmente a nivel del SERNAP o la Autoridad competente y que cuente con el respaldo de los principales actores y gestores del área protegida. Desde el ámbito técnico, y a partir de una

primera versión presentada por la Dirección del área protegida, se deberá revisar y ajustar con la Unidad Central del SERNAP o la Autoridad competente la propuesta de proyecto para actualizar el Plan de Manejo.

Una vez acordado técnicamente el proyecto, éste será presentado al Comité de Gestión y/o a los actores locales relevantes del área protegida. La Dirección del área protegida coordinará este proceso y deberá obtener un acta de aprobación del proyecto de actualización del Plan de Manejo, si fuera necesario, considerando los ajustes y recomendaciones planteadas por los actores locales.

Finalmente, la propuesta técnica acordada, deberá ser presentada a la Unidad Central o Autoridad competente que, a su vez, deberá formalizar la aprobación del proyecto mediante una comunicación oficial, u otro instrumento formal adecuado, que permita a la Dirección del área protegida contar con el respaldo necesario para iniciar las gestiones técnicas y administrativas para el arranque del proceso de actualización del plan.

4.2 ETAPA 2. Organización del Proceso para la Planificación

Esta etapa marca el arranque del proceso de planificación para la actualización del plan. La responsabilidad principal recae también en la Dirección del área protegida con el apoyo del Equipo Técnico que participará del proceso de actualización del Plan de Manejo.

La finalidad de esta etapa es organizar todos los aspectos técnicos, sociales, administrativos, informativos y de capacitación, previos al inicio del Diagnóstico. Esta etapa está compuesta de cuatro pasos:

PASO 2.1. Contratación del equipo técnico de apoyo a la actualización del plan de manejo (si corresponde).

Dependiendo de los resultados de la evaluación realizada en el Paso 1.1.y que será reflejada en la propuesta de Proyecto del paso 1.2., se tendrá una clara idea de los requerimientos de personal técnico necesario para apoyar la actualización del plan y si dichos requerimientos pueden ser provistos directamente por el área protegida o si será necesaria la contratación de personal técnico adicional. Para fines de la presente guía se asumirá que el Equipo Técnico de apoyo será el conjunto de recursos humanos que realizarán la actualización del Plan de Manejo, independientemente de su origen o fuente de financiamiento.

El Equipo Técnico de apoyo será el encargado de respaldar técnicamente a la Dirección del AP para llevar a cabo el proceso de actualización, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto de Actualización y la presente guía. Para ello se designará a un Coordinador Técnico, quien será responsable de coordinar el proceso de planificación de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo aprobado (Paso 2.3) y en el marco del documento de Proyecto (Paso 1.1). El Coordinador Técnico estará bajo la supervisión y dirección del Director del Área protegida.

Además de los profesionales contratados, el Equipo Técnico podrá contar con capacidades técnicas locales, incluyendo a facilitadores o promotores locales, a quienes se podrá eventualmente capacitar en el proceso de planificación. También se podrá contar con el apoyo de especialistas para temas específicos, según las necesidades identificadas.

Para la contratación del equipo técnico (en conjunto o individualmente, según la modalidad que se defina) se elaborarán los respectivos Términos de Referencia que serán aprobados por la Unidad Central o autoridad competente, para proceder a su contratación. La elaboración de los términos de referencia estará

bajo la responsabilidad del Director del Área Protegida con apoyo del Coordinador Técnico y la contratación será realizada por el SERNAP o la autoridad competente. Es importante que los procesos de contratación se enmarquen en los tiempos definidos en el Proyecto de actualización del Plan para no afectar o perjudicar el proceso.

Es muy difícil definir una sola modalidad de contratación del equipo de apoyo, esta deberá ser una decisión que se adecue a la realidad de cada área protegida, a las posibilidades presupuestarias y a las expectativas locales, la definición de la modalidad a utilizar deberá estar establecida en el proyecto de elaboración del plan y debidamente justificada. A continuación se presentan algunas orientaciones en la forma de ventajas y desventajas de cada modalidad de contratación, para ayudar en la decisión de la modalidad adecuada al AP.

Cuadro 1. Algunas ventajas y desventajas de las diferentes modalidades de contratación del Equipo Técnico

Modalidad de contratación	Ventajas	Desventajas
Equipo propio	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores garantías para asegurar la construcción del plan, respetando los procesos internos de decisión y con mayor flexibilidad de tiempo. • Mayor facilidad para dar continuidad al proceso. • Mejor conocimiento de los actores y de la problemática local. • Mayor apropiación del área protegida para la fase de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser financieramente inviable mantener un equipo técnico a tiempo completo. • Puede ser que el equipo no cuente con todas las capacidades necesarias para atender las demandas del Plan. • El proceso puede dilatarse o extenderse excesivamente.
Consultores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor facilidad de integración con el personal del área protegida. • Clara dependencia del Director de Área Protegida. • Puede contarse con especialistas en temas concretos a requerimiento del Plan y con los perfiles deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede no ser factible contar con todo el Equipo Técnico al mismo tiempo o asegurar su sincronización oportuna en la etapa adecuada del proceso. • Puede ser más complicada la coordinación interna del equipo. • Ya no están disponibles una vez terminada la planificación. • Puede no ser sencillo hallar profesionales idóneos oportunamente, sobre todo en algunos temas de especialidad.
Empresa Consultora	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un Equipo Técnico ya conformado desde el inicio del proceso. • Los procesos administrativos pueden ser más simples y cortos. • Se puede exigir el cumplimiento de plazos y productos con calidad. • Existen empresas con experiencia que han participado en varios procesos de construcción de planes de manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a priorizar el ahorro de recursos descuidando los procesos de planificación, tendencia a maximizar beneficios a costa de la calidad del proceso. • Tendencia a cumplir con los cronogramas establecidos a pesar de factores externos, ligados a los procesos de decisión locales, que impidan aquello. • Mayor dificultad de coordinación con el personal del AP y de

		relacionamiento con la población local. <ul style="list-style-type: none"> • Ya no están disponibles una vez terminada la planificación.
--	--	---

PASO 2.2. Conformación del comité impulsor del plan de manejo (si se ve pertinente según el proyecto de actualización del Plan de Manejo).

La propuesta de Proyecto determinará la necesidad de contar con un Comité Impulsor para el proceso de actualización. El Comité Impulsor es una instancia de acompañamiento y apoyo al Equipo Técnico; brinda información y orientación de primera mano, así como también facilita el acercamiento y acceso hacia los diversos actores sociales del área protegida. No existe una definición *a priori* de quiénes participan en este Comité, pero la inclusión de miembros debería basarse en la contribución que los mismos puedan hacer al proceso participativo de planificación. El proyecto de actualización del Plan de Manejo deberá considerar recursos para la movilización de miembros del Comité Impulsor para acompañar todo el proceso.

A fin de no generar una dualidad en los órganos de gobernanza del AP, se aclara que el Comité Impulsor no es una instancia que reemplaza al Comité de Gestión. El Comité Impulsor puede ser el propio Comité de Gestión, si se considera que representa debidamente a todos los actores involucrados en el AP y que deberían participar del proceso de actualización del Plan de Manejo; puede ser una comisión del Comité de Gestión establecida por el mismo para acompañar el proceso; puede ser una instancia ampliada del Comité de Gestión con la participación de algunos actores que, sin ser miembros del mismo, se consideren importantes para participar en el proceso de actualización del plan o; puede ser la base para la conformación futura de un Comité de Gestión, si el área no cuenta con una instancia de participación conformada.

Para la conformación del Comité Impulsor, la Dirección del área realizará una invitación formal a todos los actores identificados para participar en el proceso, promoverá una reunión con ellos y formalizará su conformación a través de un acta.

PASO 2.3. Elaboración del plan de trabajo a detalle para la actualización del plan de manejo.

Una vez contratado el Equipo Técnico y con apoyo del Comité Impulsor si fuera el caso, elaborarán un Plan de Trabajo a detalle en el marco de las etapas y pasos establecidos en la presente guía y del proyecto de actualización del plan de manejo, que incluirá entre otros:

- Revisión detallada con todo el equipo técnico del Plan de Manejo anterior y de sus requerimientos de actualización y ajuste;
- Definición de tareas a realizar e hitos a cumplir;
- Establecimiento de responsables de la implementación de las tareas definidas;
- Elaboración preliminar de metodologías a aplicar (herramientas, instrumentos, eventos, etc.);
- Establecimiento de espacios de coordinación interna y externa del Equipo Técnico;
- Cronograma detallado de trabajo;
- Requerimiento de recursos.

Este plan de trabajo debe ser elaborado con la participación de la Dirección del área protegida, del personal técnico y equipo de protección del área y del Comité Impulsor. La propuesta de Plan de Trabajo debe ser aprobada por el Comité de Gestión y/o Comité Impulsor y remitida a la Unidad Central o

Autoridad competente para su conocimiento y consideración. Este plan podrá ser ajustado según los avances del proceso de planificación.

PASO 2.4. Inicio del proceso de información y capacitación sobre el Plan de Manejo y su proceso de actualización (si se considera pertinente).

Dependiendo de la magnitud del proceso de actualización, se determinará si es necesaria la elaboración e implementación de un Plan de Comunicación y Difusión para el proceso de actualización. Si éste fuera el caso, deberá estar dirigido al conjunto de actores del área protegida considerando aspectos culturales e idiosincrasia local y poner énfasis en los aspectos relevantes de la actualización.

El Plan de Comunicación y Difusión tiene como objetivo informar y capacitar a los actores locales y sus organizaciones a participar en forma proactiva y constructiva en la actualización del Plan de Manejo. El Plan de Comunicación debe incluir también, la adecuada información y capacitación al personal del área protegida, al equipo de planificación, al Comité Impulsor y el Comité de Gestión en todo el proceso, en función a sus roles y responsabilidades.

Dependiendo de la disponibilidad de recursos, se pueden considerar diversos medios de comunicación, estando entre los más efectivos para el ámbito rural los medios de comunicación radial. También son efectivos los calendarios, trípticos, bípticos sencillos y con información muy concreta.

Paralelamente, en este paso, y de acuerdo a las necesidades, puede ser necesario fortalecer las capacidades de algunos miembros del Equipo Técnico y del Comité Impulsor en procesos de planificación participativa, aplicación de herramientas, aspectos conceptuales y de gestión de las áreas protegidas. El Director del área protegida con el apoyo del Coordinador Técnico, definirán los temarios, los momentos y los destinatarios de la capacitación, que deberán figurar en el Plan de Trabajo.

4.3 ETAPA 3. Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico debe evitar, mucho más en un proceso de actualización del plan, que la generación de información se convierta en un fin o un ejercicio que consume la mayor parte del tiempo y esfuerzo del proceso de planificación. Por esto, el trabajo debe concentrarse en identificar y contar con la información realmente necesaria, de calidad y útil para la caracterización del área protegida y para la formulación o ajuste de la propuesta de manejo de la misma a partir de un diagnóstico adecuado. El enfoque metodológico de la presente guía plantea la revisión y análisis de los Mandatos (legales, políticos y sociales) del área protegida, como el elemento esencial para definir con mayor precisión, especificidad y prioridad la información necesaria y para facilitar la coherencia entre el Diagnóstico y el Marco Estratégico.

PASO 3.1. Revisión de modificaciones a los mandatos normativo, político y social del área protegida, desde la conclusión de la formulación del anterior plan de manejo.

Se debe realizar un proceso de revisión de los mandatos (normativo, político y social) del AP para determinar si han existido modificaciones sustanciales a los mismos desde la conclusión de la formulación del anterior Plan de Manejo. De esta manera, el proceso de ajuste al Diagnóstico se inicia con la actualización a los mandatos existentes del AP. En caso de no existir un análisis de los mandatos en el anterior plan de manejo, se recomienda realizar el mismo, considerando que los mandatos ajustados se constituyen en el cimiento de la gestión de cada AP, permitiendo identificar sus prioridades de gestión. Para identificar si han existido ajustes a los mandatos es necesario revisar cambios en el marco normativo, político y social.

Para el Mandato normativo se debe considerar principalmente la norma de creación del AP y complementariamente otras normas vinculadas directamente a la gestión del AP (por ej. Constitución Política del Estado, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, Ley del Medio Ambiente, Reglamento General de Áreas Protegidas, entre otras) y Convenios Internacionales a los que el AP puede estar vinculada (RAMSAR, CITES, etc.).

Para el Mandato político se debe tomar en cuenta, fundamentalmente, el Plan Maestro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, rescatando las políticas de gestión y los objetivos estratégicos. Se deberá considerar también el Plan Nacional, Departamental o Municipal de Desarrollo, según corresponda, rescatando los mandatos vinculados con la gestión de APs.

Para el rescate del Mandato social se deberá trabajar, a partir de metodologías participativas con los actores locales, la identificación de las expectativas que tienen éstos sobre la presencia y existencia del AP.

PASO 3.2. Identificación de cambios relevantes en la información actual disponible que justifique la actualización del diagnóstico y relevamiento de información secundaria y primaria en función a los requerimientos de actualización priorizados.

Se debe identificar la información actualizada y relevante, disponible desde la conclusión del anterior Plan de Manejo y que contribuya y justifique una actualización del diagnóstico y, por lo tanto, la modificación de este componente dentro del Plan de Manejo, considerando también los cambios identificados en la evaluación de la actualidad de los mandatos del AP. Considerando que la información requerida debe ser aquella que permita realizar una descripción (caracterización) de la situación actual del AP y de su gestión para el cumplimiento de cada uno de los Mandatos que tiene.

Luego de definir la información que se requiere para actualizar la caracterización del AP, se deberá realizar un ejercicio exhaustivo de relevamiento de información secundaria. Potenciales fuentes de información secundaria son el plan de manejo anterior y nuevos Planes de Desarrollo Municipales, Planes Municipales de Ordenamiento Territorial, Planes de Gestión Territorial Integral Indígena o Planes de Vida, diagnósticos sectoriales, planes y/o estrategias sectoriales, información cartográfica existente, normativa relacionada al AP y su gestión, investigaciones y estudios técnicos sobre el AP, censos poblacionales, entre otros, no considerados en el anterior plan de manejo.

A partir de estas fuentes secundarias, generalmente, se puede cubrir una buena parte de la demanda de información para la actualización de la caracterización del AP. Este ejercicio permite identificar también vacíos de información que deberán ser cubiertos con fuentes primarias.

Una vez identificada la información que debe ser relevada o actualizada a partir de fuentes primarias, el Equipo Técnico procede al diseño de los métodos e instrumentos para la generación de dicha información. Es fundamental considerar que en muchos casos se requieren combinar fuentes técnicas y sociales para el relevamiento de información, en función a ello, el diseño de métodos e instrumentos considerará que la generación de información primaria implicará tanto un trabajo participativo, como de carácter técnico.

La información proporcionada por la población local en el caso de la actualización continua teniendo un valor significativo y, en este sentido, su participación adquiere especial importancia cualesquiera sean las técnicas empleadas. De acuerdo a especialidades, el equipo de planificación deberá utilizar instrumentos y métodos de manera diferenciada según tema y grupo de participantes como los citados a continuación:

a) Métodos e instrumentos que implican un trabajo esencialmente participativo:

- Mapeos participativos (elaboración de mapas parlantes) para la descripción de manera espacial de la información biofísica y socioeconómica, así como del uso actual y futuro de RRNN.
- Talleres de relevamiento de información
- Entrevistas y encuestas.

b) Métodos e instrumentos que implican un trabajo esencialmente técnico:

- Recorridos y observación de campo.
- Análisis, validación y complementación de la información cartográfica.
- Estudios complementarios prioritarios para el diagnóstico.
- Entrevistas y encuestas técnicas especializadas.

En el proceso de actualización de información, es esencial la identificación de información cartográfica actualizada, que contribuya al nuevo análisis en el diagnóstico.

PASO 3.3. Revisión y ajuste de la caracterización del AP, con énfasis en los requerimientos prioritarios de actualización identificados.

Se debe realizar la revisión y ajuste de la caracterización del AP, poniendo énfasis en los requerimientos de actualización identificados y priorizados en la fase de Establecimiento de Condiciones Previas. Para esto, es necesario sistematizar la nueva información relevada a partir del uso de fichas, matrices, tablas, gráficos y mapas.

Hay que tomar en cuenta que la caracterización es la descripción del estado actual del AP y de su gestión. Además de constituir en la base para el análisis de la situación del AP o diagnóstico en función al cumplimiento de sus mandatos, esta caracterización es también la línea base sobre la cual se propondrán los cambios deseados en el AP a través de la implementación del Plan de Manejo y que servirá de referencia o punto de partida para el monitoreo integral del área protegida y de su gestión, evaluando los cambios promovidos.

PASO 3.4. Revisión y ajuste del diagnóstico del AP en función a los requerimientos de actualización identificados y priorizados.

Se debe realizar la revisión y ajuste del diagnóstico del AP en función a los requerimientos de actualización identificados y priorizados previamente. Al consistir el diagnóstico en el análisis del estado situacional del AP en función a la caracterización y al cumplimiento de los mandatos, en el caso de la actualización se debe trabajar solamente aquellos aspectos que han sufrido cambios en el tiempo transcurrido desde la elaboración del anterior Plan de Manejo. Para la actualización del análisis de la situación del AP pueden utilizarse instrumentos como el FODA, el árbol de problemas, el análisis de limitaciones y potencialidades, o cualquier otra metodología que permita evaluar los factores a favor o en contra del área protegida y de su gestión o los elementos que favorecen o perjudican actualmente su conservación y gestión.

Se sugiere realizar el análisis de la situación del AP en el marco de cada ámbito de gestión, de tal forma de poder facilitar el cruce de este análisis con la descripción actual del AP (o caracterización) que también debería estar ordenada por ámbito de gestión y contrastando con el nivel de cumplimiento o incumplimiento y de capacidades existentes o necesarias para el cumplimiento de los Mandatos del AP, dando lugar al diagnóstico consolidado del AP.

La fase del análisis debe ser realizada a partir de trabajo técnico y social, donde la combinación del análisis técnico y la discusión en espacios de reflexión, por parte de los actores sociales, es fundamental, para dar lugar a un diagnóstico apegado a la realidad del AP y que pueda sustentar el planteamiento estratégico.

En resumen, a partir del relevamiento de la información relevante actual, se consolida el ajuste a la caracterización del AP y, a partir de esta caracterización ajustada se consolida el análisis del AP que se constituye en el diagnóstico. El análisis del estado actual debe contrastar los mandatos con la caracterización y establecer en qué condiciones está el AP para cumplir los mismos, si lo que tiene es suficiente para responder a su mandato o que necesitaría para hacerlo y establecer las amenazas existentes y que podrían poner en riesgo al AP y su gestión. Esto permitirá identificar las prioridades de intervención en la fase de revisión y actualización del marco estratégico.

Validación del diagnóstico

Dependiendo del nivel de ajustes requeridos, el equipo de planificación, a la cabeza del Director del AP, debe dimensionar el proceso de validación del diagnóstico actualizado. En algunos casos los ajustes pueden ser requerimientos de mayor claridad en el diagnóstico, lo cual no necesariamente puede demandar un proceso de socialización, pudiendo en este caso trabajar directamente con el Comité de Gestión o Comité Impulsor.

4.4 ETAPA 4. Zonificación

El proceso de zonificación es reconocida como una de las fases más importantes del Plan de Manejo. Se entiende la zonificación como el ordenamiento del uso del espacio en base a la singularidad, fragilidad, potencialidad del territorio y en base al aprovechamiento sostenible y valor de los recursos naturales del área y de los usos y actividades humanas a ser permitidos, estableciendo zonas sometidas a diferentes restricciones y regímenes de manejo a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos de la unidad, guardando estrecha relación con los objetivos y categoría del AP. Para establecer la zonificación del AP, se sugiere seguir los siguientes pasos:

PASO 4.1. Identificación y evaluación de los conflictos surgidos de la aplicación de la zonificación actual.

La zonificación es un proceso que se construye para el largo plazo, por ello cuando se trabaja en un proceso de actualización de Plan de Manejo, es necesario evaluar la aplicación de la zonificación vigente, pero no debería ameritar un proceso de construcción nueva. Esta evaluación se hace principalmente a partir de la identificación y valoración de conflictos surgidos producto de la aplicación de la zonificación actual. Los conflictos pueden ser diversos y la mayoría se enmarcan en incompatibilidades del uso del territorio. Los actores involucrados también pueden ser variados, desde comunidades locales hasta otras instituciones del Estado que representan a diferentes sectores (ej. Hidrocarburos, caminos, etc).

Este análisis técnico permitirá determinar la pertinencia del ajuste de la zonificación en función a los conflictos identificados y evaluados, haciendo prevalecer en todo momento los mandatos existentes para el Área Protegida.

PASO 4.2. Concertación de la zonificación ajustada del área protegida.

Al ser la zonificación producto de un proceso de concertación con los actores locales a largo plazo, se debe contemplar realizar ajustes solamente en casos excepcionales, principalmente cuando los conflictos

derivados de la zonificación ponen en riesgo la gestión del AP. Los requerimientos de ajustes a la zonificación deben considerar los mandatos que tiene el AP.

Para realizar ajustes a la zonificación puede ser necesario actualizar el ordenamiento del paisaje natural y el paisaje humano, como insumos para el nuevo proceso de concertación. Esto permite identificar nuevas compatibilidades e incompatibilidades de ambos ordenamientos. En otros casos, el proceso de ajustes a la zonificación puede no requerir actualización de ambos ordenamientos, y basarse en lograr nuevos acuerdos que permiten ajustes puntuales a las zonas definidas anteriormente.

Para revisar los detalles de cómo se hizo la zonificación que se presenta en el Plan de Manejo a actualizar, se debe recurrir al Anexo donde se detalla la memoria técnica del proceso de zonificación. En dicha memoria deben estar detalladas las metodologías de elaboración del paisaje natural, paisaje humano y el detalle de todo proceso de concertación para obtener la zonificación final.

La nueva zonificación consensuada se plasma en un mapa que forma parte del Plan de Manejo actualizado. Para cada zona identificada se deben detallar las acciones permitidas y no permitidas, que son la base de la reglamentación local del AP. Se debe definir el alcance del proceso de validación que requiere la nueva zonificación, en caso de ser ajustes menores puede ser suficiente trabajar con el Comité de Gestión o Comité Impulsor. Asimismo, para constancia de los acuerdos arribados, se debería acompañar el mapa concertado de la zonificación con un acta que muestre la conformidad con los ajustes realizados y con los acuerdos alcanzados.

PASO 4.3. Reporte técnico del proceso de actualización y ajuste concertado de la zonificación.

Se debe adjuntar como un nuevo Anexo una memoria técnica sucinta, del proceso de ajuste de la zonificación. En este documento se debe detallar si fue necesario hacer ajustes al ordenamiento del paisaje natural y cultural, así como especificar el proceso de concertación para la actualización. Es necesario también que la memoria técnica pueda identificar los principales cambios que hayan existido entre la zonificación anterior y la nueva.

4.5 ETAPA 5. Marco Estratégico (Largo Plazo – 10 Años)

Considerando que el marco estratégico se construye con una proyección a largo plazo es necesario considerar inicialmente un análisis de la vigencia del mismo para considerar la necesidad de su actualización o ajuste. Sin embargo, considerando también que el marco estratégico se desprende directamente del diagnóstico que, a su vez, se origina en el análisis del estado de situación del área protegida generado en función a la caracterización de la misma y al análisis del cumplimiento de sus mandatos, si hay modificaciones en estos componentes habrá que realizar los correspondientes ajustes al marco estratégico en la misma magnitud de las modificaciones realizadas a la caracterización.

Es necesario considerar que el marco estratégico orienta la gestión integral del área protegida en el largo plazo. De este marco estratégico se desprende el marco programático (planificación a mediano plazo – 3 años) y este, a su vez, orienta el marco operativo (planificación anual) de las áreas protegidas. En forma convencional, para los fines de la construcción del marco estratégico, se ha definido considerar un período de 10 años como el largo plazo para orientar la gestión del AP. En este contexto, para la elaboración del Marco Estratégico de los planes de manejo se sugiere seguir los siguientes pasos referenciales:

PASO 5.1. Revisión y evaluación de la vigencia del Marco estratégico actual e identificación de requerimientos de ajuste y actualización.

Considerando los posibles cambios identificados en los mandatos normativo, político y social del AP, la actualización de la caracterización en función a la nueva información relevante identificada, el ajuste del diagnóstico realizado en función al análisis de la información de la caracterización contrastando con los mandatos del AP, etc., será necesario realizar una evaluación y ajuste de los cambios necesarios al marco estratégico del Plan de Manejo en proceso de actualización, para ello será oportuno realizar una revisión y actualización de la visión, objetivos y lineamientos en función al diagnóstico actualizado y a la evaluación del nivel de cumplimiento de los mismos.

PASO 5.2. Propuesta de marco estratégico ajustado y concertación.

Una vez identificados los requerimientos de actualización y ajuste de la visión, los objetivos estratégicos y los lineamientos estratégicos, se debería proceder a trabajar técnica y socialmente la redacción de las modificaciones a los mismos, construyendo un marco estratégico actualizado que sea puesto, según el nivel de ajustes y modificaciones realizados, a consideración del comité impulsor, el comité de gestión o, si así se lo ve pertinente, de los actores sociales locales involucrados en la gestión integral del área protegida.

Este proceso de concertación de la actualización del marco estratégico debería concluir con un acta de conformidad con el marco estratégico actualizado y consensuado.

PASO 5.3. Definición (revisión) de indicadores de impacto y establecimiento de metas trianuales a cumplir.

Un último paso para concluir la actualización del marco estratégico será revisar (si existiesen) o definir indicadores de impacto por objetivo estratégico, en coherencia con los indicadores de impacto del Plan Maestro. Estos indicadores permitirán medir los cambios esperados en el área protegida, que se producirán con la implementación del plan de manejo en el largo plazo. Por esto, se recomienda que los indicadores sean sencillos, específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos (criterios SMART) explícitamente para el período de tiempo establecido (10 años).

Asimismo, será importante establecer metas trianuales para cada lineamiento estratégico definido que por un lado faciliten desprender los programas de manejo o ámbitos de gestión en el mediano plazo y por otro lado sean la principal herramienta de seguimiento y evaluación del nivel de avance y cumplimiento del plan de manejo en su marco estratégico y que permita evaluar su ejecución y su requerimiento de actualización o ajuste en un nuevo período.

En el **Anexo 1**, la *Matriz Síntesis del Marco Estratégico*, permite consolidar los resultados de toda esta Etapa.

4.6 ETAPA 6. Marco Programático (Mediano Plazo – 3 Años)

Considerando que el marco programático define las prioridades de intervención en el área protegida en el mediano plazo, que el mismo se desprende del marco estratégico y que orienta la formulación de los planes operativos anuales, es claro que este será el componente que requiera mayor intervención en la actualización de cualquier plan de manejo, es por ello que en la presente guía se propone seguir los mismos pasos que en la guía de elaboración de planes de manejo, para el establecimiento marco programático. En forma convencional, para los fines de la construcción del marco programático, se ha

definido considerar un período de 3 años como el mediano plazo a establecer para orientar la gestión del AP. Los pasos a seguir son:

PASO 6.1. Construcción y concertación de los objetivos generales por programa (ámbito) de gestión.

Los objetivos generales por ámbito de gestión del Marco Programático se establecen en concordancia con los objetivos estratégicos, pero para un plazo de 3 años, o sea, se responde a la pregunta ¿qué queremos lograr en el ámbito estratégico en los próximos 3 años para alcanzar el objetivo estratégico?. Esta pregunta debería ser respondida para cada período de 3 años (1 a 3, 4 a 6 y 7 a 9 años) dentro del período del marco estratégico. El año 10 o año final del marco estratégico y de vigencia del Plan de Manejo debería servir para lo siguiente:

- Concluir las acciones que habrían quedado pendientes del último período trienal o que se venían arrastrando de períodos anteriores.
- Evaluar el nivel de cumplimiento del último período trienal del marco programático y del marco estratégico en función a los indicadores y metas establecidas.
- Evaluar las necesidades de ajuste y actualización del Plan de Manejo o de elaboración de uno nuevo.
- Elaborar el proyecto para la elaboración o actualización del Plan de Manejo del AP para un nuevo período de 10 años.
- De ser posible, llevar adelante el nuevo proceso de elaboración o actualización del Plan de Manejo del AP para el siguiente período.

La construcción de los objetivos por programa o ámbito, debe ser también participativa y concertada utilizando como insumos principales las expectativas de la población local para cada ámbito en el mediano plazo, las metas trienales establecidas en el marco estratégico y el avance en la implementación de los programas a partir del cumplimiento de los Planes Operativos Anuales.

PASO 6.2. Construcción y concertación de los objetivos específicos por objetivo general de cada programa (ámbito).

Los lineamientos estratégicos establecidos en el marco estratégico correspondiente, son el principal insumo para la definición de los objetivos específicos a cumplir por cada ámbito de gestión en el mediano plazo establecido para el marco programático. La pregunta a responder es ¿qué es lo que queremos lograr o alcanzar para contribuir al objetivo del programa?.

La sumatoria del cumplimiento de los objetivos específicos debería permitir alcanzar el objetivo por programa en cada período trienal.

La construcción de los objetivos específicos es también participativa y concertada partiendo, como se mencionó, de los lineamientos estratégicos y de las prioridades locales en el mediano plazo.

PASO 6.3. Construcción y concertación de los lineamientos de acción por cada objetivo específico.

Los lineamientos de acción por cada objetivo específico son las orientaciones o pasos a seguir para alcanzar los objetivos específicos definidos por cada ámbito o programa en cada período trienal del marco programático. Responden concretamente a la pregunta ¿qué debemos hacer y cumplir para alcanzar el objetivo específico en el mediano plazo?.

Considerando que los lineamientos de acción serán los elementos referenciales más importantes para orientar los planes operativos anuales de las áreas protegidas, se sugiere realizar un análisis de los mismos considerando los siguientes temas:

- Analizar las competencias del AP y del SERNAP y de otros actores públicos (Gobiernos Municipales, Departamentales, Nacional en sus diferentes instancias, entidades académicas públicas, etc.) para el cumplimiento de cada lineamiento y estableciendo en función a ello el rol que le corresponde a cada actor identificado en función a sus competencias.
- Identificar la zona específica en el marco de la zonificación concertada donde se pretende hacer efectivo el cumplimiento del lineamiento de acción, para vincular el marco programático con la zonificación y establecer una relación entre la planificación y el ordenamiento del territorio.
- Estimar los recursos y el presupuesto requerido para implementar cada lineamiento de acción.
- Proponer una estrategia financiera para el cumplimiento de cada lineamiento, identificando la fuente de recursos real o potencial para su ejecución y las modalidades a seguir para acceder a los recursos propuestos.

La construcción de los lineamientos de acción es también un proceso participativo y concertado que se basa en el cumplimiento de los objetivos específicos y en las prioridades de la población local.

PASO 6.4. Definición de indicadores de resultado/proceso y establecimiento de metas anuales a cumplir.

El paso final del marco programático es el establecimiento de indicadores de resultado o proceso por cada objetivo específico y para cada período trianual. Estos indicadores deben mantener cierta coherencia con los indicadores de impacto, salvando los plazos establecidos. Se recomienda que los indicadores sean sencillos, específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos (criterios SMART).

Finalmente se propone establecer metas anuales a cumplir para cada lineamiento de acción definido, para cada período trianual o de medio plazo, de tal forma que estas metas permitan:

- Orientar la formulación de los planes operativos anuales del AP.
- Dar seguimiento al avance en el marco programático propuesto.
- Evaluar el nivel de cumplimiento del marco programático en cada período trianual establecido.

El establecimiento de estas metas es esencialmente la base para el sistema de seguimiento y evaluación del nivel de ejecución y cumplimiento del plan de manejo.

En el **Anexo 1**, la *Matriz Síntesis del Marco Programático*, permite consolidar los resultados de toda esta Etapa.

5 ORIENTACIONES PARA LA APROBACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE MANEJO Y PARA EL MONITOREO INTEGRAL DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS

A continuación se proponen algunos elementos esenciales que permitan orientar los procesos de aprobación, implementación, seguimiento y evaluación y el monitoreo integral de las áreas protegidas, como elementos complementarios al proceso de elaboración o actualización de los planes de manejo.

5.1 Aprobación

La aprobación de los planes de manejo normalmente ha tenido tres momentos:

- a. Una aprobación técnica, dada por el SERNAP o Autoridad competente en APs.
- b. Una aprobación social generada por el Comité de Gestión o actores sociales del área.
- c. Una aprobación legal emitida por el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, a través de una resolución ministerial, o por autoridad competente a través de norma legal.

Algunos elementos a considerar para facilitar el proceso de aprobación del plan pueden ser:

a. Aprobación Técnica.

La aprobación técnica es aquella que fruto del seguimiento al proceso de elaboración/actualización del plan de manejo y de la revisión de la calidad del producto y del contenido la emite la Autoridad técnica competente a favor del documento presentado por el Director del AP, el Coordinador Técnico del Plan de Manejo y el equipo técnico (local o externo) de apoyo al proceso. Esta aprobación puede reflejarse en el caso del SERNAP en una Resolución Administrativa o en alguna norma pertinente en el caso de APs subnacionales emitidas por la Autoridad técnica competente. Algunos elementos a considerar para esta aprobación técnica son:

- Se recomienda que la aprobación técnica sea en primera instancia, para proceder luego a la aprobación social.
- Sería más recomendable que el SERNAP o la Autoridad técnica competente acompañe todo el proceso y no solo actúe como revisor externo, ya que esto puede perjudicar los tiempos definidos para el proceso de planificación.
- Es importante que el SERNAP vele principalmente por los siguientes criterios de calidad y cumplimiento para la aprobación de los planes:
 - o Nivel de apego del proceso a la guía de elaboración/actualización de planes de manejo.
 - o Nivel de cumplimiento del proyecto de elaboración/actualización de planes de manejo.
 - o Nivel de coherencia con el marco normativo, político y estratégico del SNAP.
 - o Nivel de respuesta y de apego al cumplimiento de los mandatos del AP.
 - o Calidad de la información utilizada.
 - o Coherencia entre la caracterización y el análisis de los mandatos para la generación del diagnóstico por ámbito de gestión.
 - o Coherencia entre el diagnóstico y el planteamiento estratégico.
 - o Coherencia entre el planteamiento estratégico y el marco programático.
 - o Coherencia entre la zonificación y los lineamientos de acción establecidos en el marco programático.
 - o Nivel de apego a la realidad en las metas propuestas en los lineamientos estratégicos y de acción.

Comentario [W1]: Aquí se pone primero la aprobación técnica, con Resolución Administrativa, para luego pasar a la aprobación social. Pienso que primero es la aprobación social, al participar y validar cada uno de los pasos que se da al elaborar el Plan de Manejo. Lo contrario puede generar conflictos, se puede aprobar un plan de manejo técnicamente, el cual no cuenta con una aprobación social.

- Nivel de consistencia de los indicadores propuestos.
- Otros que considere pertinentes.

b. Aprobación social.

La aprobación social es aquella que fruto de la participación en el proceso y de la concertación de las diferentes partes del plan, la emite el Comité de Gestión, el Comité Impulsor y/o los actores sociales locales vinculados directamente al AP y a su gestión. Algunos elementos a considerar para esta aprobación, son:

- Es recomendable que la versión técnica revisada y aprobada por el SERNAP o Autoridad competente sea la que se ponga a consideración, destacando las sugerencias que se hayan podido emitir sobre este documento final.
- Es importante que en cada etapa y paso del proceso de elaboración/actualización del Plan de Manejo, que requieran de la construcción de consensos locales, se generen actas, acuerdos o memorias que demuestren el nivel de participación y de concertación alcanzados, y no solo al final del proceso.
- Es importante que las instancias que genere la aprobación social del plan considere la inclusión de todos los acuerdos principales alcanzados en los pasos más relevantes socialmente del Plan (diagnóstico consolidado, zonificación, marco estratégico y marco programático) antes de emitir su respectiva conformidad.
- En caso de que en algún elemento no se logre consolidar un consenso pleno y para evitar que el proceso se trunque o frustre completamente, sería recomendable incluir los dos o más escenarios propuestos y dejar como alternativas de manejo y como un tema pendiente, vinculado a un lineamiento de acción, su mayor desarrollo, estudio y concertación futura.

c. Aprobación Legal

La aprobación legal es aquella que fruto del mandato normativo y de la jerarquía institucional, la emite la Autoridad cabeza de sector, en el caso de las áreas protegidas nacionales el Ministerio de Medio Ambiente y Agua o la Autoridad legal competente en el caso de las APs subnacionales. Se sugiere que esta aprobación tome en cuenta los siguientes elementos para su emisión:

- Verifique el adecuado seguimiento y control de calidad al proceso y al producto realizado por la Autoridad técnica competente (el SERNAP en el caso de APs nacionales).
- Verifique la coherencia de los planteamientos estratégicos del Plan de Manejo con las normas y políticas nacionales.
- Homologue la norma de aprobación técnica emitida por la Autoridad técnica competente (el SERNAP en el caso de las APs nacionales) a la norma correspondiente (Resolución Ministerial, en el caso de las APs nacionales).

5.2 Implementación

La implementación de los planes de manejo se realiza principalmente a través de la formulación de los Planes Operativos Anuales (POAs) del área protegida, pero también a través de la formulación de proyectos específicos que se desprenden de los lineamientos de acción y que, a pesar de su importancia, pueden no contar con los recursos necesarios para su ejecución directa e inclusión en el POA del AP.

La construcción de la matriz sugerida en el marco programático en la cual se incluya el lineamiento de acción y las metas anuales previstas es clave para orientar los resultados esperados durante cada gestión

anual, o sea, los lineamientos de acción dan lugar a los objetivos específicos de cada ámbito de gestión en el POA y las metas anuales se traducen en los resultados previstos en cada gestión.

La inclusión directa en el POA o la necesidad de gestión financiera estará definida por el análisis del requerimiento de recursos para la ejecución del lineamiento, pero sobre todo del análisis financiero del lineamiento donde se deberá definir si el mismo es considerado dentro de la planificación operativa anual del AP o si el mismo requerirá de un proceso de gestión financiera ante instancias de cooperación, ONGs, otras instancias públicas, etc.

El Plan de Manejo se constituye en un instrumento que permite apalancar recursos financieros. Sin embargo, se debe ser realista con las líneas de acción propuestas considerando los recursos reales con los que cuenta el Área Protegida. Para esto, puede ser muy importante realizar un ejercicio de priorización de acciones, identificando claramente aquellas que se realizarán con los recursos con los que cuenta el AP y aquellos que requieren de gestiones por parte de la Dirección del AP y la Unidad Central.

5.3 Seguimiento y Evaluación de los Planes de Manejo

Una de las principales debilidades de los planes de manejo formulados hasta ahora ha sido la carencia de un sistema que permita el seguimiento de su ejecución y evalúe el nivel de su cumplimiento. En la presente guía se propone incluir en cada lineamiento estratégico la definición de metas trianuales que no solo orienten la formulación de los programas (sobre todo de los lineamientos de acción) sino que también permitan (en cada período trianual) evaluar el nivel de cumplimiento de las mismas y, por ende, el nivel de ejecución de plan de manejo en su marco estratégico.

De la misma forma, en los lineamientos de acción del marco programático, se está proponiendo la formulación de metas anuales, que permitan orientar la formulación del marco programático o planificación operativa anual, principalmente a través de la orientación de los resultados de gestión, pero que también permitan dar seguimiento a su cumplimiento anual y, por ende, permitan la evaluación del nivel de ejecución del marco programático del plan, a través de los POAs o de la formulación y ejecución de proyectos específicos. Esta sencilla metodología permitirá, además, aterrizar planes de manejo más apegados a la realidad y no documentos excesivamente sobredimensionados y cuya ejecución y cumplimiento escapa a las posibilidades reales del área protegida.

En el **Anexo 1**, la matriz *Lineamientos de Acción por Objetivo Específico*, permite contar con un marco para el seguimiento y evaluación del Plan de Manejo.

5.4 Monitoreo Integral de las Áreas Protegidas

La caracterización del área protegida no solo es la descripción del estado actual del área y su gestión, a partir de la sistematización de toda la información primaria y secundaria, técnica y social, relevada. Es también la línea base de partida, sobre la cual se propone modificar la realidad del AP a través del planteamiento estratégico, programático y operativo, para mejorar el nivel de cumplimiento de sus mandatos normativo, político y social. En este sentido, se hace necesario desarrollar un sistema de monitoreo que permita medir el nivel de cambio producido en el área protegida y en su gestión, en función al cambio esperado y poder establecer las medidas correctivas u orientar las decisiones necesarias y oportunas para proseguir con lo que se está realizando o para detener o modificar la intervención. Esto permite establecer el manejo adaptativo en las APs.

El planteamiento de la guía para definir indicadores de impacto para cada objetivo estratégico del marco estratégico e indicadores de proceso y resultado para cada objetivo específico del marco programático,

tiene este fin, ya que la medición de estos indicadores debería permitirnos evaluar el nivel de cambio generado en función al cambio esperado y orientar la toma de decisiones y las medidas correctivas que sean necesarias. Sin embargo esto puede no ser suficiente, por ello se recomienda además considerar los indicadores contemplados en el Plan Maestro del SNAP y ver la inclusión a nivel del AP para medir la contribución al Sistema y también identificar elementos e indicadores adicionales, además de instrumentos, herramientas y metodologías para su medición, para cada ámbito de gestión y estructura todo ello en el marco del programa de monitoreo integral del AP que se origine de la implementación del Plan de Manejo formulado.

Para el componente de conservación del monitoreo integral, será fundamental rescatar la identificación de los objetos de conservación y de las amenazas que ponen en riesgo su integridad.

6 ANEXO 1. MATRICES DE APOYO A LA PLANIFICACIÓN

6.1 Matriz Síntesis Marco Estratégico

VISIÓN:				
OBJETIVO ESTRATÉGICO POR ÁMBITO DE GESTION (1 AL 7):			INDICADOR(ES) DE IMPACTO: * * *	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	META 1-3 AÑOS	META 4-6 AÑOS	META 7 - 9 AÑOS	RESULTADO FINAL 10 AÑOS
LINEAMIENTO 1				
LINEAMIENTO 2				
LINEAMIENTO 3				
LINEAMIENTO X				

6.2 Matriz Síntesis Marco Programático

ÁMBITO DE GESTIÓN O PROGRAMA DE MANEJO (1 AL 7):				
OBJETIVOS	PERÍODO 1 A 3 AÑOS	PERÍODO 4 A 6 AÑOS	PERÍODO 7 A 9 AÑOS	RESULTADO FINAL A 10 AÑOS
OBJETIVO GENERAL POR PROGRAMA O ÁMBITO:				
OBJETIVO ESPECÍFICO 1				
OBJETIVO ESPECÍFICO 2				
OBJETIVO ESPECÍFICO 3				
OBJETIVO ESPECÍFICO X				

6.3 Lineamientos de Acción por Objetivo Específico

PRIMER TRIENIO 1 -3 AÑOS							
OBJETIVO ESPECÍFICO 1		INDICADORES DE PROCESO O RESULTADO:			METAS		
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	ZONA DE IMPLEMENTACIÓN (EN FUNCIÓN A LA ZONIFICACIÓN)	RECURSOS Y PRESUPUESTO ESTIMADO	ESTRATEGIA FINANCIERA	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 1							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 2							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 3							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN X							

SEGUNDO TRIENIO 4 -6 AÑOS							
OBJETIVO ESPECÍFICO 1		INDICADORES DE PROCESO O RESULTADO:			METAS		
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	ZONA DE IMPLEMENTACIÓN (EN FUNCIÓN A LA ZONIFICACIÓN)	RECURSOS Y PRESUPUESTO ESTIMADO	ESTRATEGIA FINANCIERA	META AÑO 4	META AÑO 5	META AÑO 6
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 1							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 2							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 3							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN X							

TERCER TRIENIO 7 -9 AÑOS							
OBJETIVO ESPECÍFICO 1		INDICADORES DE PROCESO O RESULTADO:			METAS		
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	ZONA DE IMPLEMENTACIÓN (EN FUNCIÓN A LA ZONIFICACIÓN)	RECURSOS Y PRESUPUESTO ESTIMADO	ESTRATEGIA FINANCIERA	META AÑO 7	META AÑO 8	META AÑO 9
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 1							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 2							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN 3							
LINEAMIENTO DE ACCIÓN X							

7 ANEXO 2. REFERENCIA RÁPIDA DE LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
1	ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES PREVIAS					
		1.1	Evaluación del nivel de ejecución y cumplimiento del Plan de Manejo anterior e identificación de los requerimientos prioritarios de actualización o ajuste.	<p>Evaluar elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualidad de la información utilizada para el diagnóstico. • Vigencia del diagnóstico realizado. • Nivel de respeto a la zonificación y, si la misma, responde a la realidad actual. • Vigencia del marco estratégico. • Nivel de implementación de los Programas de Manejo (vinculación POAs-Programas). 		
1.1	Formulación del Proyecto de Elaboración del Plan de Manejo	1.2	Formulación del proyecto de actualización del Plan de Manejo en función a las prioridades de actualización identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación de la necesidad de elaboración/actualización del Plan de Manejo; • Dimensionamiento del espacio geográfico a ser abordado (área protegida más área de amortiguamiento o de influencia); • Análisis de actores involucrados e Identificación de instancias de participación (Comité Impulsor, Comité de Gestión, entre otros); • Descripción del proceso a seguir para la elaboración/actualización del Plan de Manejo; • Análisis de las capacidades del área protegida para afrontar el proceso; • Requerimientos a nivel de recursos técnicos (humanos) y definición de la modalidad de contratación del equipo técnico de apoyo (equipo propio, empresa consultora, consultores externos) y una justificación para ello (ver Cuadro 1); • Requerimientos presupuestarios; • Cronograma de ejecución, considerando con 		

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
				<p>especial cuidado los procesos locales de concertación social y los procesos administrativos;</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de roles y responsabilidades de actores (Dirección AP, Comité Impulsor, Actores Locales, fuentes de apoyo técnico y/o financiero, etc.); Descripción del proceso de información y capacitación para apoyar la construcción/actualización del Plan de Manejo. 		
1.2	Concertación y aprobación del Proyecto de elaboración del plan de manejo	1.3	Concertación y aprobación del proyecto de actualización del plan de manejo.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo técnico entre AP y UC para revisión y ajuste del proyecto de elaboración o actualización del Plan de Manejo. Concertación del proyecto para su aprobación formal por el SERNAP. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del Proyecto (ya acordado entre el AP y la UC del SERNP) al Comité de Gestión y/o actores locales 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de aprobación formal del Proyecto por parte del SERNAP (Resolución, carta u otro comunicando la aprobación del Proyecto)
2	ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA PLANIFICACIÓN					
2.1	Contratación de equipo técnico de apoyo a la elaboración del Plan de Manejo	2.1	Contratación del equipo técnico de apoyo a la actualización del plan de manejo (si corresponde).	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y aprobación de los Términos de Referencia para contratación de equipo técnico de apoyo a la elaboración o actualización del Plan de Manejo, según modalidad definida y concertada en el proyecto (empresa consultora, equipo propio, consultores por producto). 		<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria, proceso de selección y contratación
2.2	7.1.1 Conformación del Comité Impulsor	7.1.2	Conformación del Comité Impulsor (si se ve pertinente según el proyecto de actualización del Plan de Manejo)	7.1.3	<ul style="list-style-type: none"> Acta de conformación 	
2.3	Elaboración de Plan de Trabajo a detalle	2.3	Elaboración de Plan de Trabajo a detalle para	Para el caso de la actualización de Plan de Manejo: revisión detallada con todo el equipo	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Trabajo se concerta con Comité 	

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
	para la construcción del Plan de Manejo.		la actualización del Plan de Manejo.	técnico del Plan de Manejo anterior y de sus requerimientos de actualización y ajuste. Para ambos casos: <ul style="list-style-type: none"> Definición de tareas a realizar e hitos a cumplir; Responsables de la implementación de las tareas definidas; Definición de metodologías a aplicar (herramientas, instrumentos, eventos, etc.); Establecimiento de espacios de coordinación interna del Equipo Técnico y de vinculación externa; Establecimiento de espacios de capacitación y de información sobre el proceso (plan de comunicación) Cronograma detallado; Requerimiento de recursos. 	Impulsor <ul style="list-style-type: none"> Aprobación del Plan de Trabajo por el Comité de Impulsor / Comité de Gestión. 	
2.4	Inicio del proceso de información y capacitación sobre el Plan de Manejo y su proceso de construcción	2.4	Inicio del proceso de información y capacitación sobre el Plan de Manejo y su proceso de actualización (si se considera pertinente).	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Plan de Comunicación (como parte del Plan de Trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> El CI/CG facilita y promueve la información y comunicación a los actores a los cuales representan. 	
3	DIAGNÓSTICO					
3.1	Revisión y análisis de los mandatos normativo, político y social del área protegida.	3.1	Revisión de modificaciones a los mandatos normativo, político y social del área protegida, desde la conclusión de la formulación del anterior Plan de Manejo. (En caso de que no se	Para el mandato normativo: <ul style="list-style-type: none"> Norma de creación del AP Normas vinculadas directamente a la gestión del AP (RGAP) Convenios internacionales a los que el AP está vinculada (RAMSAR, CITES, CDB, etc.) Para el mandato político <ul style="list-style-type: none"> Plan Maestro del SNAP Plan Nacional, Departamental o Municipal de Desarrollo 	Para el mandato social <ul style="list-style-type: none"> Trabajado a partir de metodología participativa para identificar las expectativas de los actores sociales sobre el AP 	

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
			haya hecho este análisis anteriormente se debería realizar).			
3.2.	Definición de información requerida y relevamiento de información secundaria y primaria (de fuentes técnicas y sociales).	3.2	Identificación de cambios relevantes en la información actual, que justifique la actualización del diagnóstico y, por ende la modificación del Plan de Manejo. Identificación y relevamiento de información secundaria actual disponible (desde la conclusión del anterior plan de manejo). Relevamiento de información primaria (técnica y social) específica en función a los requerimientos prioritarios de actualización y ajuste identificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la información necesaria para la caracterización del AP en base al análisis de los mandatos y en el marco de los Ámbitos Estratégicos • Identificar la información disponible • Determinar los vacíos de información a generar en el relevamiento de información. Relevamiento de información secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Manejo anterior • PGTIs • PDMs y PMOTs • Diagnósticos sectoriales • Planes/estrategias sectoriales • Información cartográfica • Normativa relacionada al AP • Investigaciones y estudios técnicos sobre el AP Relevamiento de información primaria de fuente técnica: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de herramientas e instrumentos para el relevamiento de información de fuentes técnicas. • Relevamiento de información a partir de estudios técnicos. • Ordenamiento y sistematización de la información relevada. 	Relevamiento de información primaria de fuente social: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de herramientas e instrumentos para el relevamiento de información de fuentes sociales. • Relevamiento de información a partir de procesos participativos. • Ordenamiento y sistematización de la información relevada. 	
3.3.	Caracterización o descripción del AP en función a toda la información relevada.	3.3	Revisión y ajuste de la caracterización del AP, con énfasis en los requerimientos prioritarios de actualización	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis de la información relevada para identificar en qué condiciones estamos en el AP por cada ámbito de gestión. 		

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALS
			identificados.			
3.4	Análisis del estado situacional del AP y su gestión en función a la caracterización y al cumplimiento de los mandatos y consolidación y validación del diagnóstico como base para el planteamiento estratégico del Plan de Manejo.	3.4	Revisión y ajuste del diagnóstico del AP en función a los requerimientos de actualización identificados y priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los factores a favor o en contra que afectan o favorecen al AP y su gestión y que limitan o promueven el cumplimiento de sus mandatos. • Análisis de las amenazas al AP, la situación de los valores naturales y de la situación de la gestión de la misma (como se está manejando el AP). • Consolidación y síntesis del diagnóstico en base a la evaluación del análisis del estado actual del AP y su gestión, de la caracterización o descripción del AP y del cumplimiento de sus mandatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de reflexión y análisis de la situación del AP por ámbito de gestión, sobre las limitaciones y problemas que limitan el cumplimiento de los mandatos y de las potencialidades que favorecen este cumplimiento. Así como sobre las amenazas al AP, los valores naturales y sobre el estado actual de la gestión del AP, utilizando métodos como FODA, árbol de problemas, potencialidades y limitaciones, etc. • Revisión y validación del diagnóstico por el CI/CG y/o actores sociales relevantes. 	
4	ZONIFICACIÓN					
		4.1	Identificación y evaluación de los conflictos surgidos de la aplicación de la zonificación actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis técnico de la pertinencia del ajuste de la zonificación en función a los conflictos identificados y evaluados. 		
4.1	Construcción del ordenamiento del territorio basado en prioridades de			<ul style="list-style-type: none"> • OT basado en criterios técnicos de diferentes especialidades con insumos sociales, para construir el paisaje natural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos sociales para el OT del paisaje natural. 	

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
	conservación (paisaje natural).					
4.2	Construcción del ordenamiento del territorio basado en prioridades de uso del espacio (paisaje humano, considerando también el paisaje cultural)			<ul style="list-style-type: none"> • Insumos técnicos para el OT del paisaje humano 	<ul style="list-style-type: none"> • OT basado en usos actuales y futuros, así como los elementos antropológicos, arqueológicos y culturales, con insumos técnicos para construir el paisaje humano. 	
4.3	Concertación de la zonificación del área protegida en función al paisaje natural y humano/cultural.	4.2	Concertación de la zonificación ajustada del área protegida.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreposición de coberturas de propuesta de ordenamiento del paisaje biológico y del paisaje humano y análisis de compatibilidades e incompatibilidades. • Definición de zonas y categorías de uso en función al RGAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización y concertación de la zonificación. • Definición de zonas y categorías de uso en función a terminología local equivalente a terminología RGAP. 	
4.4	Reporte técnico del proceso de zonificación.	4.3	Reporte técnico del proceso de actualización y ajuste concertado de la zonificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria del proceso de construcción de la zonificación (anexo al Plan). 		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación formal de la zonificación en función a la memoria técnica
5	MARCO ESTRATÉGICO (LARGO PLAZO - 10 AÑOS)					
		5.1	Revisión y evaluación de la vigencia del Marco estratégico actual e identificación de requerimientos de ajuste y actualización.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la visión, objetivos y lineamientos en función al diagnóstico actualizado. 		
5.1	Construcción y concertación de la Visión compartida del AP.			<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis de la proyección del AP por cada ámbito de gestión en un texto de visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la proyección del AP a largo plazo (20 años) en base al diagnóstico de 	

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALS
					<p>cada uno de los ámbitos de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concertación de la visión propuesta. 	
5.2	Construcción y concertación de los objetivos estratégicos por ámbito de gestión.			<p>*Definición de los objetivos estratégicos en base al diagnóstico y a las proyecciones del AP, por cada ámbito de gestión, y en concordancia con los objetivos estratégicos del Plan Maestro a nivel del SNAP, definiendo claramente a donde se quiere llegar en el largo plazo en cada ámbito de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción participativa de los objetivos estratégicos por cada ámbito de gestión, en base al diagnóstico y a las expectativas locales en el largo plazo. • Concertación de los objetivos estratégicos. 	
5.3	Construcción y concertación de los lineamientos estratégicos por objetivo estratégico.			<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los lineamientos estratégicos en base al diagnóstico y a las proyecciones del AP, por cada ámbito de gestión, y en respuesta a que es lo que se requiere hacer en el largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción participativa de los lineamientos estratégicos para cada objetivo estratégico, en base al análisis de lo que se requiere hacer para alcanzar los mismos en el largo plazo. • Concertación de los lineamientos estratégicos. 	
		5.2	Propuesta de marco estratégico ajustado y concertación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste del marco estratégico en función a la revisión y evaluación de su vigencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertación de los ajustes al marco estratégico. 	
5.4	Definición de indicadores de impacto y establecimiento de metas trianuales a cumplir.	5.3	Definición (revisión) de indicadores de impacto y establecimiento de metas trianuales a cumplir.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores de impacto por objetivo estratégico, en coherencia con los indicadores de impacto del Plan Maestro. • Establecimiento de metas, por lineamientos estratégico y para cada 3 años, que permitan el seguimiento y evaluación del cumplimiento del 		

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
				plan de manejo en su parte estratégica y orienten, además, el diseño y alcance del marco programático.		
6	MARCO PROGRAMÁTICO (MEDIANO PLAZO - 3 AÑOS)					
6.1	Construcción y concertación de los objetivos generales por programa (ámbito) de gestión.			*Definición de los objetivos por programa (ámbito) de gestión en concordancia a los objetivos estratégicos, definiendo claramente a donde se quiere llegar en el mediano plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción participativa de los objetivos por programa, en base a los objetivos estratégicos y a las expectativas locales en el mediano plazo. • Concertación de los objetivos por programa. 	
6.2	Construcción y concertación de los objetivos específicos por objetivo general de cada programa (ámbito).			<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos específicos por programa en función a los lineamientos estratégicos y especificando que es lo que se quiere lograr en el mediano plazo para contribuir a los objetivos generales de cada programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción participativa de los objetivos específicos por cada objetivo de programa, en base a los lineamientos estratégicos y a las prioridades locales. • Concertación de los objetivos específicos. 	

Nº	ELABORACIÓN PLAN DE MANEJO	Nº	ACTUALIZACIÓN PLAN DE MANEJO	CONSIDERACIONES TÉCNICAS	CONSIDERACIONES SOCIALES	CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVO/ FORMALES
7.1.4	7.1.5		Construcción y concertación de los lineamientos de acción por objetivo específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los lineamientos de acción en base a cada objetivo específico y respondiendo a qué es lo que se requiere hacer para alcanzar su cumplimiento en el mediano plazo. • Análisis de competencias para cada lineamiento de acción priorizado para definir responsabilidades del AP/SERNAP o de otros actores públicos. • Identificación de la zona específica (de la zonificación) en la cual se aplicará el lineamiento de acción priorizado. • Estimación del presupuesto requerido para implementar cada lineamiento de acción. • Establecimiento de una estrategia financiera para la ejecución del lineamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción participativa de los lineamientos de acción por objetivo específico, en base a las prioridades locales. • Concertación de los lineamientos de acción. 	
6.4			Identificación de indicadores de resultado/proceso y establecimiento de metas anuales a cumplir.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores de resultado/proceso por objetivo específico, en coherencia con los indicadores de impacto. • Establecimiento de metas, por lineamiento de acción y para cada año, que permitan el seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan de manejo y orienten, además, el diseño y alcance del marco operativo. 		