

PLANES DE MANEJO DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS

Lineamientos y herramientas
metodológicas para su
elaboración



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL
INVERTIMOS EN NUESTRO PLANETA



**PROTEGER LA
BIODIVERSIDAD MARINA**
ENFOQUE ECOSISTÉMICO DE LA
PESCA Y ÁREAS PROTEGIDAS



Secretaría de Ambiente
y Desarrollo Sustentable
Presidencia de la Nación

PLANES DE MANEJO DE ÁREAS MARINAS PROTEGIDAS

Lineamientos y herramientas metodológicas para su elaboración

Proyecto: “Proteger la biodiversidad marina:

enfoque ecosistémico de la pesca y áreas protegidas”

GCP/ARG/025/GFF

Autoridades

Presidente de la Nación

Mauricio Macri

Secretario General de la Presidencia

Fernando De Andreis

Secretario de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable

Rabino Sergio Alejandro Bergman

Unidad de Coordinación General

Patricia Noemí Holzman

Secretario de Política Ambiental en Recursos Naturales

Diego Ignacio Moreno

Director Nacional de Gestión Ambiental del Agua y los
Ecosistemas Acuáticos

Javier Garcia Espil

Responsables del Proyecto

Director Nacional del Proyecto

Diego Ignacio Moreno

Coordinador Técnico Nacional del Proyecto

Antonio De Nichilo

Representante de FAO Argentina

Francisco Yofre

Oficial Regional en Pesquerías y Acuicultura de FAO
para América Latina y Caribe

Alejandro Flores Nava

Equipo de realización

Autora

Maricel Giaccardi

Revisores

Paula Cedrola

María Laura Tombesi

Débora Jessica Winter

Paula Cichero

Fabián Rabuffetti

Francisco Cofano

Ricardo Delfino Schenke

Colaboradores:

Guillermo Martín

Laura Cerioni

| | | | |
|---|----|--|-----------|
| 1. Resumen | 13 | | |
| 2. Introducción | 14 | | |
| 2.1. Metodología de trabajo | 17 | | |
| 3. Lineamientos | 18 | | |
| 3.1. Conceptos y criterios rectores para la planificación. | 19 | | |
| 3.2. Enfoques para la planificación y gestión de AMP. | 21 | | |
| 3.2.1. Principios de la Ley General del Ambiente n.º 25675 | 21 | | |
| 3.2.2. Enfoque ecosistémico | 23 | | |
| 3.3. Lineamientos para la elaboración de los planes de manejo (o gestión) de las AMP. | 35 | | |
| 3.4. Estructura de un plan de manejo para un AMP. | 43 | | |
| 3.5. Mapa de actores clave para la planificación y gestión de las AMP. | 48 | | |
| 3.6. Comité de Asesoramiento, composición y representatividad. | 50 | | |
| 4. Herramientas metodológicas para la elaboración de planes de manejo de AMP | 52 | | |
| 4.1. Metodologías para la participación en el proceso de planificación. | 53 | | |
| | | 4.1.1. Contexto general | 53 |
| | | 4.1.2. Identificación de actores clave y construcción del mapa de actores. | 54 |
| | | 4.1.3. Tipo de participación y representatividad. | 65 |
| | | 4.1.4. Dinámicas de trabajo en las instancias participativas. | 67 |
| | | 4.2. Herramientas metodológicas para la fase diagnóstica. | 71 |
| | | 4.2.1. Identificación y priorización de valores de conservación | 71 |
| | | 4.2.2. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). | 75 |
| | | 4.2.3. Establecimiento de la visión y la misión | 85 |
| | | 4.2.4. Fase propositiva: determinación de líneas de acción | 87 |
| | | 4.2.5. Evaluación del grado de cumplimiento del PM | 92 |
| | | 4.2.6. Financiamiento y economía de las AMP | 95 |
| | | 4.2.7. Valor, modelos y consensos | 101 |
| 5. Bibliografía consultada y referencias | | | 114 |
| 6. Acrónimos | | | 118 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | | |
|--|----|---|-----|
| Tabla 1. Implicancias del enfoque ecosistémico para la gestión de las AMP. | 24 | Tabla 15. Porcentajes de cumplimiento alcanzados para cada uno de los programas (cumplimiento de objetivos generales de programas). | 95 |
| Tabla 2. Contenidos mínimos y estructuración de un plan de manejo para un AMP | 43 | Tabla 16. Identificación de conflictos de interés en zonas de AMP. Algunos casos ilustrativos. | 98 |
| Tabla 3. Identificación de actores y su influencia sobre el AMP. | 57 | Tabla 17. Planilla de asignación de costos, financiamiento y monitoreo de resultados según estrategias y acciones. | 104 |
| Tabla 4. Tipo de relaciones predominantes con otros actores. | 59 | Tabla 18. Categorización de los mecanismos de financiación sostenible. | 109 |
| Tabla 5. Principales conflictos entre actores. | 60 | Tabla 19. Algunos financiamientos no dinerarios directos. | 110 |
| Tabla 6. Jerarquización del poder. | 61 | | |
| Tabla 7. Simbología para la elaboración del mapa de actores. | 62 | | |
| Tabla 8. Actividades a desarrollar en cada taller. | 68 | | |
| Tabla 9. Valores de los indicadores de viabilidad y su descripción. | 72 | | |
| Tabla 10. Modelo de tabla para la identificación de valores de conservación su justificación de elección y los efectos positivos y negativos que tienen incidencia sobre el mismo. | 74 | | |
| Tabla 11. Amenazas. | 83 | | |
| Tabla 12. Oportunidades. | 83 | | |
| Tabla 13. Principales productos de la fase propositiva. | 88 | | |
| Tabla 14. Evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de programas del plan de manejo. Análisis del escenario deseado y el escenario alcanzado. | 93 | | |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | | |
|---|----|---|-----|
| Figura 1. Representación del concepto de planificación estratégica. | 19 | Figura 15. Valoración de los bienes y servicios desde la economía ambiental | 100 |
| Figura 2. Ciclo de la planificación. | 20 | Figura 16. Componentes del valor total. No se incluye definición sobre el valor económico directo. | 102 |
| Figura 3. Esquema del proceso de planificación. | 36 | Figura 17. Financiamiento posible y necesario, brecha y ajustes en el tiempo. | 106 |
| Figura 4. Fase I. Preparatoria. | 37 | Figura 18. Matriz de comparación entre la prioridad de acciones y sus costos. | 107 |
| Figura 5. Fase II. Descriptiva. | 38 | Figura 19. Ecuación de la sostenibilidad financiera. | 111 |
| Figura 6. Fase III. Diagnóstica. | 39 | Figura 20. Los 12 pasos sucesivos para elaborar el plan de financiamiento (PF). | 111 |
| Figura 7. Fase III. Diagnóstica - Valores de conservación. | 40 | Figura 21. Modelo final para un plan sostenible. | 113 |
| Figura 8. Fase IV. Propositiva. | 41 | | |
| Figura 9. Fase V. Revisión, aprobación y comunicación y fase VI. Implementación, seguimiento y evaluación. | 42 | | |
| Figura 10. Modelo de sociograma. | 64 | | |
| Figura 11. Modelo árbol de problemas. | 78 | | |
| Figura 12. Modelo esqueleto de pescado. | 80 | | |
| Figura 13. Esquema de la planificación estratégica, donde se especifica la visión y la misión. | 86 | | |
| Figura 14. Cómo desde el conflicto se construye un modelo productivo. | 97 | | |

Los océanos ocupan cerca del 70 % de la superficie de la Tierra y contribuyen de un modo decisivo al desarrollo humano. En las décadas recientes, numerosos estudios han alertado sobre su avanzado deterioro por amenazas asociadas a la intensificación de las actividades humanas. Esta situación ha motivado esfuerzos globales de conservación, reflejados en compromisos como las Metas de Aichi del Convenio sobre la Diversidad Biológica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

La Argentina, con más de 5.000 km de costas y una vasta plataforma continental, posee espacios marítimos de enorme relevancia. Proteger la salud de estos ecosistemas es un deber y también una oportunidad estratégica para apoyar un desarrollo sustentable en el país. Las áreas marinas protegidas aportan a ese objetivo al preservar a largo plazo su biodiversidad, servicios ecosistémicos y valores culturales asociados.

Si bien las áreas protegidas cuentan con una larga tradición en el país, recién en los últimos años se han aplicado a la conservación del mar. Desde la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable hemos impulsado este proceso mediante la aplicación de la primera área protegida totalmente oceánica: Namuncurá Banco Burdwood. Además, hemos identificado áreas de alto valor para la conservación, sentado las bases para la puesta en funcionamiento del Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas y promovido la creación de las flamantes áreas marinas protegidas Namuncurá Banco Burdwood II y Yaganes.

Para cumplir con su propósito, las áreas marinas protegidas deben resultar efectivas en su implementación. Es por ello que los lineamientos y herramientas metodológicas que aquí presentamos pretenden contribuir a la elaboración de planes de manejo adecuados para su administración, seguimiento y evaluación. Pero, por sobre todas las cosas, procuran estimular instancias de trabajo intersectorial y participativo para consolidar una política de Estado para la conservación y uso sustentable del Mar Argentino.

Diego Ignacio Moreno
Secretario de Política Ambiental en Recursos Naturales



Resumen 1.

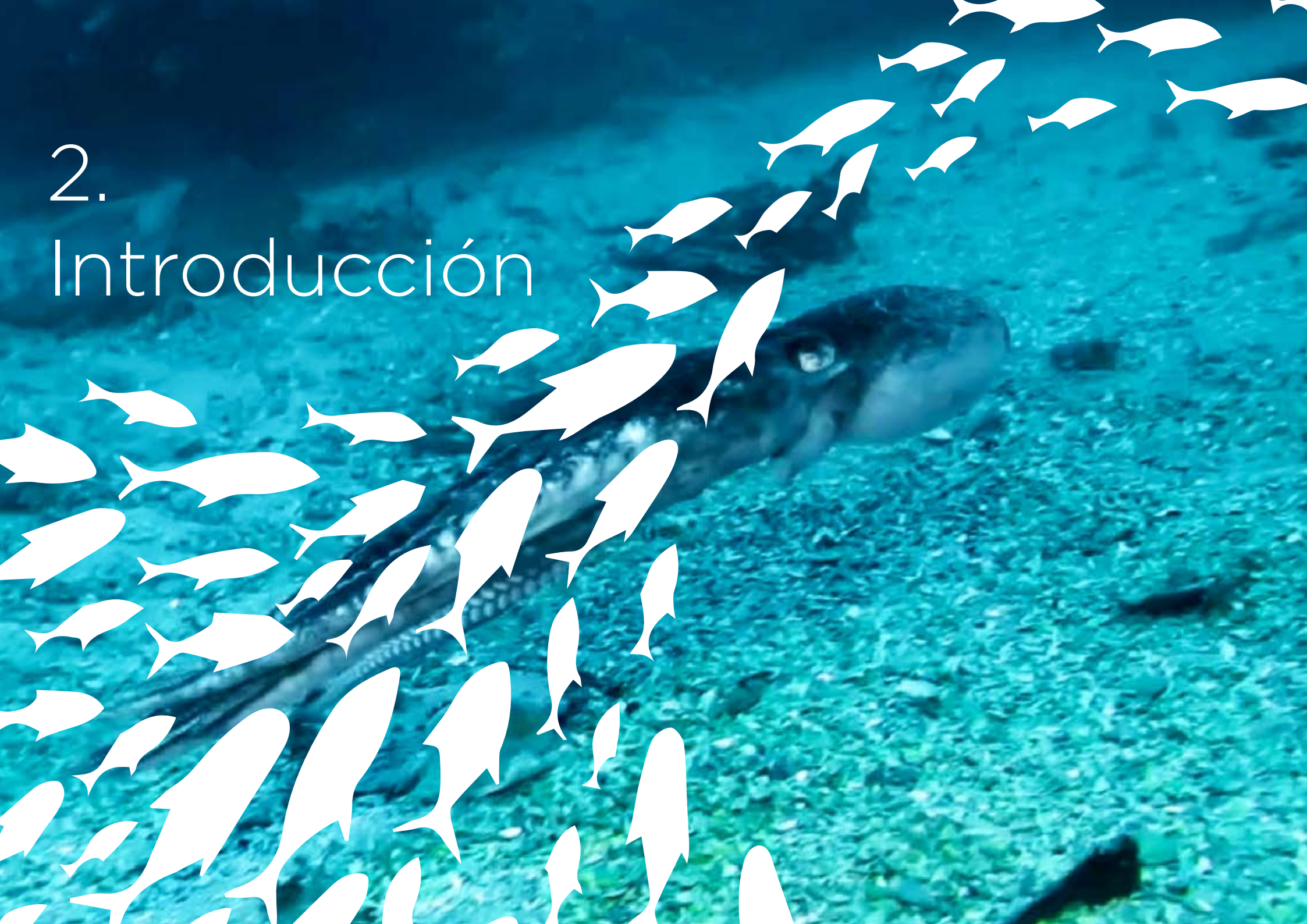
En el siguiente documento se describen los lineamientos sugeridos para la planificación de las áreas marinas protegidas, los cuales constituyen una base para la construcción de metodologías más detalladas y precisas que permitan un desarrollo efectivo de los procesos de elaboración de planes de manejo. Estos fueron redactados en base a los resultados del taller sobre articulación de actores para la gestión sostenible de áreas marinas protegidas, realizado en mayo de 2018 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Además de los mencionados lineamientos, se presentan también herramientas metodológicas para abordar en forma participativa actividades neurálgicas en un proceso de formulación de un plan de manejo:

- Metodologías para la participación de los actores durante el proceso de planificación:
 - identificación de actores clave y elaboración del mapa de actores (sociograma),
 - tipos de participación y
 - tipos de instancias participativas.
- Metodologías para la identificación y priorización de los valores de conservación, justificación de su selección e identificación de los impactos positivos y negativos que tienen o pueden tener efectos sobre ellos. Técnicas para su abordaje y resolución en el marco de la participación.
- Metodologías participativas para el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Metodología para el establecimiento de la misión y visión.
- Metodologías para la construcción de la parte propositiva del plan en el marco de la participación (p. ej. estrategias y líneas de acción).
- Los modelos de planificación financiera.
- Las metodologías para la evaluación de la efectividad del plan de manejo y determinación de indicadores de seguimiento y de éxito.

2.

Introducción



Esta publicación responde a las necesidades identificadas por el equipo conformado por la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable, la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Administración de Parques Nacionales para fortalecer la implementación del Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas (SNAMP), instituido por Ley n.º. 27037. Es el resultado final de un proceso de construcción de acuerdos entre distintos actores, sobre los roles y responsabilidades institucionales para definir los contenidos y alcances de los planes de manejo de las áreas marinas protegidas.

Junto con las demás acciones del proyecto en el cual se inscribe, pretende contribuir al fortalecimiento de la gestión de las áreas marinas protegidas y la protección de la biodiversidad costero-marina en áreas ecológicas clave. Particularmente, mediante la ampliación de la superficie marina protegida, el mejoramiento del conocimiento de las áreas seleccionadas y una gestión más eficiente a través de la elaboración de planes de manejo participativos y planes de financiamiento.

En el documento se proporcionan recomendaciones sobre lineamientos metodológicos y operativos a incorporar en la gestión del SNAMP, cuya autoridad de aplicación es la Administración de Parques Nacionales (cf. Decreto n.º 402/2017). Además, se analiza el modo de articular esta tarea con las competencias de otros organismos concurrentes en los espacios marítimos de la Argentina.

El desarrollo de estos instrumentos y el entrenamiento del personal son de suma importancia para asegurar que las oportunidades sean capitalizadas y el SNAMP logre sus propósitos para la conservación de la biodiversidad. Se espera que las amenazas y problemas sean minimizados a través de estrategias desarrolladas en conjunto por distintas instituciones e interesados locales, incluyendo a los sectores productivos.

Elementos fundamentales son la coordinación entre autoridades nacionales y locales, la participación ciudadana (organizaciones de la sociedad civil, institutos de investigación, universidades, organizaciones gubernamentales, sector privado), el enfoque ecosistémico, el manejo adaptativo y la cuestión de género.

Proyecto “Proteger la biodiversidad marina: enfoque ecosistémico de la pesca y áreas protegidas”

Son objetivos del proyecto fortalecer las capacidades de gestión y protección de la biodiversidad marina en áreas de importancia ecológica, ampliando el conocimiento sobre los aspectos biológicos, ecológicos, sociales y económicos de los ecosistemas marinos, creando y fortaleciendo áreas marinas protegidas, aplicando el enfoque ecosistémico de la pesca, para minimizar los impactos negativos de la actividad.

En esa línea, en el marco del proyecto y de la Ley n.º 27037 -que instituye el Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas- se identificaron ocho áreas de importancia biológica y ecológica siguiendo los criterios del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) y se apoya el proceso de creación de una nueva área marina protegida en la zona denominada “Corredor Frente Chubut”.

La introducción de instrumentos de gestión técnicos y financieros para un manejo estratégico y adaptativo con enfoque ecosistémico, así como la capacitación y el entrenamiento del personal son de crucial importancia para asegurar el abordaje efectivo hacia las amenazas a la biodiversidad. En ese sentido, se trabaja en el apoyo a la implementación del plan de manejo del AMP Namuncurá - Banco Burwood.

Además, mediante la ejecución del proyecto se apuesta a la coordinación interinstitucional para conformar una red consolidada de organizaciones de investigación, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil con capacidades mejoradas, trabajando en forma conjunta en el intercambio y análisis de aspectos científicos de la biodiversidad marina, las amenazas a la conservación y mejores prácticas de manejo para mejorar la eficacia de la gestión de las áreas marinas protegidas.

Además, con vistas a elaborar el primer plan de manejo con enfoque ecosistémico, el proyecto apoya la implementación de una experiencia piloto en la pesquería de vieira patagónica. Esto permitirá la validación de buenas prácticas, así como también la formación y entrenamiento de recursos humanos. También se busca contribuir a la construcción de las condiciones y capacidades para la implementación efectiva del enfoque ecosistémico de la pesca al nivel nacional, haciendo foco en el establecimiento de contenidos mínimos que serán propuestos al Consejo Federal Pesquero para ser incorporados en los marcos regulatorios del manejo de pesquerías.

La Secretaría de Gobierno y Desarrollo Sustentable de la Nación es la encargada de la ejecución del proyecto en colaboración con el Consejo Federal Pesquero en Buenos Aires, Chubut, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego. Además, se articula con la Dirección

Nacional de Planificación Pesquera dependiente de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación. Por su parte, la representación en Argentina de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) es la responsable de supervisar y proveer asesoramiento técnico en su carácter de agencia de implementación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF).

El proyecto cuenta con el acompañamiento del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), el Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP), el programa Pampa Azul, el Ministerio de Defensa de la Nación, el Ministerio de Seguridad de la Nación y el sector privado.

Ante la necesidad de coordinación multisectorial, se creó una Comisión Técnica Consultiva en la que participan también representantes de pesca de las provincias, de Jefatura de Gabinete de Ministros y de Prefectura Naval Argentina. Este espacio constituye un mecanismo de interacciones intersectoriales que articulan información, conocimiento y mecanismos de acción y ejecución.

2.1. Metodología de trabajo

Se realizó una reunión de trabajo con el equipo de la Secretaría de Gobierno y Desarrollo Sustentable, FAO y Administración de Parques Nacionales (APN), donde se definieron los principales criterios que regirán la participación en los procesos de planificación teniendo en cuenta la legislación vigente, el contexto institucional, el mapa de actores realizado, la experiencia de la consultora en otros procesos y la experiencia de la APN recogida en las lecciones aprendidas luego de la aplicación de la guía para la elaboración de los planes de gestión.

En cuanto a las metodologías propuestas para las siguientes secciones se realizó una revisión bibliográfica actualizada y una transferencia de experiencias de la consultora en los temas de planificación de áreas protegidas, con especial énfasis en las AMP.

3. Lineamientos



3.1. Conceptos y criterios rectores para la planificación

“Un plan de gestión (PG) o plan de manejo (PM) es el máximo instrumento de planificación estratégica que contiene las directrices necesarias para orientar la gestión (manejo y administración) del área protegida y para su seguimiento y evaluación” (APN, 2010. Guía para la elaboración de planes de gestión de áreas protegidas).

Dicho plan debe ser dinámico, realista y plástico de acuerdo al cambiante ambiente social y natural, y su eje central debe ser la adecuada especificación de objetivos mensurables que conduzcan el manejo del área en un tiempo determinado.

El PM se construye a través de un proceso de planificación. Existen muchas definiciones para **“planificación estratégica”**, pero en diferentes palabras todas coinciden en que “es el proceso de establecer metas (anticiparse), teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de las mismas, eligiendo los procedimientos para alcanzar esas metas”. Uno de los ejes fundamentales para entender el término es asumir que la planificación se anticipa a la toma de decisiones y es un proceso de decisión anterior a que se requiera la acción, en otras palabras, es “accionar antes que reaccionar” (Giaccardi y Sturzenbaum, 2007).

El concepto de planificación estratégica está atravesado por tres preguntas fundamentales: ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cuál es la situación actual? y ¿cómo se alcanza ese escenario deseado a partir de la situación actual?, tal como se muestra en la figura 1.

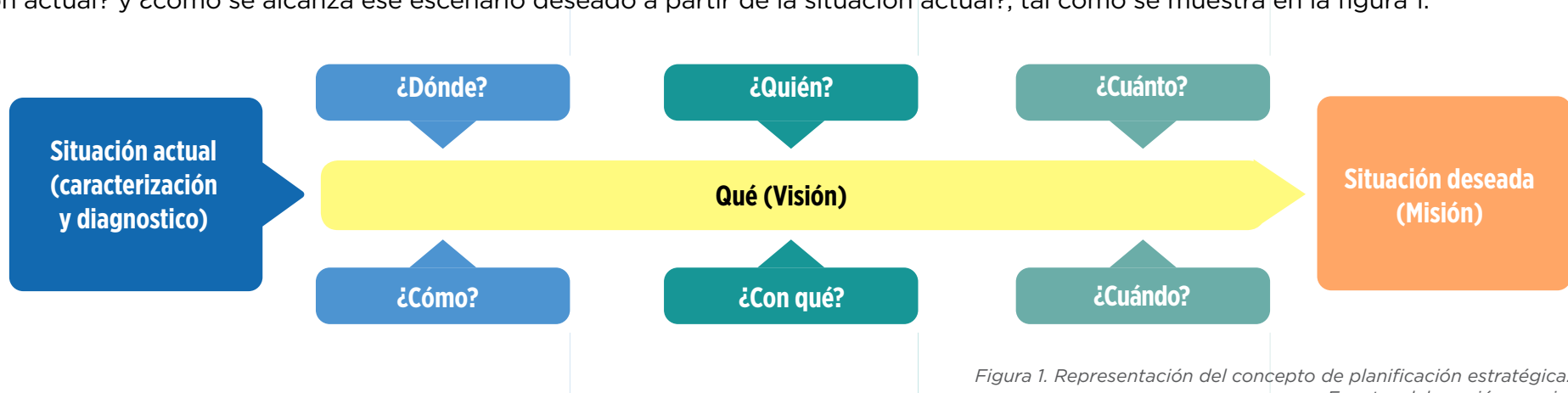


Figura 1. Representación del concepto de planificación estratégica. Fuente: elaboración propia.



Figura 2. Ciclo de la planificación.
Fuente: elaboración propia basado en APN, 2010.

Aquí se entrelazan los conceptos “plan de gestión” como un instrumento de trabajo y “gestión” como el conjunto de procedimientos que permite ejecutar y revisar al primero.

Existe la tendencia a considerar que el proceso de planificación termina con la elaboración del PM, como meta para lograr el cumplimiento de las exigencias formales y legales. Así es como muchas áreas protegidas poseen PM, pero el proceso de planificación se interrumpe o tiene un abordaje deficiente en las etapas de instrumentación, control y seguimiento y evaluación, lo que impide el alcance de las metas establecidas.

Robles y otros (2007) manifiestan que las principales barreras para la implementación de un PM pueden relacionarse, además del modelo de planificación utilizado, con la gestión a diferentes niveles organizacionales en el ámbito nacional, regional o del área protegida. Estas dificultades pueden derivarse del ámbito político, institucional, técnico, económico y administrativo.

3.2 Enfoques para la planificación y gestión de AMP

Los diez principios establecidos en la Ley General del Ambiente y los doce principios del enfoque ecosistémico (Decisión VII/11, CBD/COP/7/21/PART 1, 2004) representan el marco dentro del cual se deben diseñar y ejecutar los procesos de planificación y la implementación de las áreas marinas protegidas.

3.2.1 Principios de la Ley General del Ambiente n.º 25675

En el artículo 4º de la Ley General del Ambiente se establecen diez principios que rigen la interpretación y aplicación de esta ley y de toda otra norma a través de la cual se ejecute la política ambiental y estarán sujetas al cumplimiento de los mismos. En el artículo 5º se establece que los distintos niveles de gobierno integrarán en todas sus decisiones y actividades previsiones de carácter ambiental, tendientes a asegurar el cumplimiento de los principios enunciados en la ley.

Sabsay y Di Paola (2002) destacan la relevancia de la incorporación de estos principios en la Ley General de Ambiente, muchos de ellos devienen de los compromisos asumidos con la firma de convenios internacionales, contribuyendo en forma concreta a dotar a las autoridades de elementos de interpretación para la aplicación de la norma y el tratamiento de temas interjurisdiccionales.

Cada uno de los principios reviste importancia por sí mismo y se autodefine:

- principio de congruencia: la legislación provincial y municipal referida a lo ambiental deberá ser adecuada a los principios y normas fijadas por la Ley General del Ambiente; en caso de que así no fuere, este prevalecerá sobre toda otra norma que se le oponga;
- principio de prevención: las causas y las fuentes de los problemas ambientales se atenderán en forma prioritaria e integrada, tratando de prevenir los efectos negativos que sobre el ambiente se pueden producir;
- principio precautorio: cuando haya peligro de daño grave o irreversible la ausencia de información o certeza científica no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces, en función de los costos, para impedir la degradación del medio ambiente;

- principio de equidad intergeneracional: los responsables de la protección ambiental deberán velar por el uso y goce apropiado del ambiente por parte de las generaciones presentes y futuras;
- principio de progresividad: los objetivos ambientales deberán ser logrados en forma gradual, a través de metas interinas y finales, proyectadas en un cronograma temporal que facilite la adecuación correspondiente a las actividades relacionadas con esos objetivos;
- principio de responsabilidad: el generador de efectos degradantes del ambiente, actuales o futuros, es responsable de los costos de las acciones preventivas y correctivas de recomposición, sin perjuicio de la vigencia de los sistemas de responsabilidad ambiental que correspondan;
- principio de subsidiariedad: el Estado nacional, a través de las distintas instancias de la administración pública, tiene la obligación de colaborar y, de ser necesario, participar en forma complementaria en el accionar de los particulares en la preservación y protección ambientales;
- principio de sustentabilidad: el desarrollo económico y social y el aprovechamiento de los recursos naturales deberán realizarse a través de una gestión apropiada del ambiente, de manera tal que no comprometa las posibilidades de las generaciones presentes y futuras;
- principio de solidaridad: la Nación y los Estados provinciales serán responsables de la prevención y mitigación de los efectos ambientales transfronterizos adversos de su propio accionar, así como de la minimización de los riesgos ambientales sobre los sistemas ecológicos compartidos;
- Principio de cooperación: los recursos naturales y los sistemas ecológicos compartidos serán utilizados en forma equitativa y racional. El tratamiento y mitigación de las emergencias ambientales de efectos transfronterizos serán desarrollados en forma conjunta;

3.2.2 Enfoque ecosistémico

El enfoque ecosistémico (EE) está basado en una visión holística de los ambientes. Aspira a poder abordar con éxito las tres dimensiones de la sostenibilidad: conservación, utilización sostenible y distribución justa y equitativa de los beneficios. Su esencia es manifestada a través de 12 principios cuya aplicación requiere de la decisión política a los niveles local y regional y del conocimiento e involucramiento de las comunidades y los usuarios (Giaccardi y Borboroglu, 2013). Estos principios poseen un eje común: la participación activa de la sociedad en las decisiones. Su viabilidad de aplicación requiere reconocer que los sistemas naturales son complejos y que la sociedad y su cultura forman parte de ellos. También requiere de un alto grado de flexibilidad y creatividad, poniendo el énfasis en el manejo adaptativo y preparándose para tomar decisiones en escenarios fluctuantes, con base en el conocimiento científico y/o tradicional (Giaccardi y Borboroglu, 2013).

La adopción y puesta en práctica del EE implica integrar en el proceso de gestión a todos los actores o grupos involucrados y procurar el equilibrio entre sus intereses, a través de la participación, la responsabilidad compartida y uso de todas las formas del conocimiento (Giaccardi y Borboroglu, 2013).

El mayor reto para la implementación del EE en ambientes es resolver el problema de la multiplicidad de las instituciones concurrentes y sus desencuentros, para lo cual se hace necesario propiciar la integración y coordinación de sus agendas institucionales. En este contexto, resulta imperioso que, en la formulación de las políticas para el manejo integral de los ambientes, la importancia de la protección y conservación de los ecosistemas se muestre en términos económicos y sociales. Estos aspectos son cruciales para justificar la implementación de las medidas a considerar para su sostenibilidad a largo plazo (Giaccardi y Borboroglu, 2013).

Desde el punto de vista jurídico, la gestión ecosistémica sustentable es una estrategia de manejo integrado de los ecosistemas y sus recursos naturales bajo los principios de prevención, precaución, acceso a la información y participación ciudadana; que armoniza desarrollo económico social y el aprovechamiento de los recursos naturales en el presente, con la conservación de la diversidad biológica y las funciones ecológicas esenciales, sin comprometer el uso y goce apropiado por parte de las generaciones futuras (Esain J., 2012).

En el documento "Enfoque por Ecosistemas" del año 2004 producido por la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (disponible en: <https://www.cbd.int/doc/publications/ea-text-es.pdf>), se presentan los doce principios del enfoque especificando su razón de ser (motivo y comentarios sobre ellos) y directrices para su aplicación. Estas últimas son de gran utilidad para comprender las implicancias de su aplicación sobre los ecosistemas y en este caso sobre la planificación y la implementación de AMP.

En la tabla 1 se presentan los principios, el aspecto de gestión de las AMP que aborda y se analizan cuáles de las directrices son aplicables a la planificación e implementación de las AMP.

Tabla 1. Implicancias del enfoque ecosistémico para la gestión de las AMP.

Fuente: Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica, 2004. Enfoque por ecosistemas.

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|---|--|
| <p>1</p> <p>La elección de los objetivos de la gestión de los recursos de tierras, hídricos y vivos debe quedar en manos de la sociedad.</p> | <p>Participación de actores clave en diferentes momentos de la planificación e implementación de AMP.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer participar a todas las partes interesadas en: articular, definir y acordar claramente las metas de gestión - definir los problemas - seleccionar las opciones. • Establecer claramente las fronteras (en tiempo y espacio) para la unidad de gestión. • Garantizar que los interesados directos se encuentren representados y que tengan una capacidad equitativa de participar. • Garantizar que el proceso de toma de decisiones compense cualquier inequidad de poder en la sociedad, a fin de asegurar que quienes están normalmente marginados no queden excluidos o silenciados en su participación. • Determinar quiénes son los encargados de tomar las decisiones, cómo se tomarán (qué proceso se aplicará), y cuáles son los límites de la libertad de elección de los responsables de la toma de decisiones. • Garantizar que el reconocimiento de los intereses de los interesados directos tenga lugar dentro de la gama completa de decisiones en el tiempo, en el espacio y a todos los niveles. • Cuando sea posible, usar los mecanismos sociales en curso o construir otros nuevos que sean compatibles con los que ya existen o con las condiciones sociales deseadas. • Garantizar que los encargados de tomar las decisiones se hagan responsables ante los intereses comunes apropiados. • Desarrollar la capacidad para negociar, establecer compromisos y manejar conflictos entre los grupos pertinentes de interesados directos al llegar a decisiones sobre la gestión, utilización y conservación de los recursos biológicos. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|--|---|
| <p data-bbox="168 614 280 746">2</p> <p data-bbox="168 802 360 970">La gestión debe estar descentralizada al nivel apropiado más bajo.</p> | <p data-bbox="405 855 674 919">Modelos de gobernanza y arreglos institucionales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Deben identificarse los múltiples intereses comunes y asignarse las decisiones acerca de aspectos particulares de la gestión al órgano que representa la comunidad de intereses más apropiada. • Los posibles efectos adversos de la fragmentación de las responsabilidades de toma de decisiones y de gestión pueden compensarse por medio de: <ul style="list-style-type: none"> - garantizar que las decisiones se jerarquicen y vinculen en forma apropiada, el intercambio de información y experiencias y una buena comunicación entre los diferentes órganos de gestión. - presentar a la comunidad la combinación completa de las decisiones y la gestión en una forma entendible y consolidada para que los miembros de esa comunidad puedan interactuar eficazmente con el sistema general. - relaciones de apoyo entre todos los niveles • Los arreglos de buena gobernabilidad son fundamentales, en particular: <ul style="list-style-type: none"> - las responsabilidades claras - las responsabilidades de las autoridades necesarias - las responsabilidades de los órganos y las personas competentes • El logro de un nivel adecuado de descentralización exige la toma de decisiones a un nivel superior a fin de crear un ambiente favorable y de apoyo, así como un compromiso para delegar esas responsabilidades de toma de decisiones que actualmente se sitúan a un nivel demasiado alto. • Al elegir un nivel apropiado de descentralización, los siguientes son factores que deben tomarse en consideración al elegir el órgano apropiado: <ul style="list-style-type: none"> - representa la comunidad de intereses apropiada determinar si el órgano tiene un compromiso con la finalidad de la función, - tiene la capacidad necesaria para la gestión, tiene la eficiencia, - tiene otras funciones que representen un conflicto de intereses y - el efecto en los miembros marginados de la sociedad. <p data-bbox="779 1201 2056 1249">Si no existe un órgano apropiado al nivel requerido, debe crearse uno nuevo, o modificarse uno ya existente, o elegirse un nivel distinto.</p> • En los casos en los que las funciones deban trasladarse a otro nivel, es necesario garantizar que el órgano que recibe la responsabilidad tenga la capacidad suficiente para cumplir con ella, y que cualquier riesgo que se derive de la transición pueda manejarse. Esto significa crear capacidades, de ser necesario, para permitir que se dé la descentralización. Los arreglos institucionales son la clave. Si no se cuenta con la estructura institucional que apoya y coordina a las autoridades encargadas de la toma de decisiones, entonces el trabajo de éstas carece de valor. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|--|--|--|
| <p>3</p> <p>Los administradores de ecosistemas deben tener en cuenta los efectos (reales o posibles) de sus actividades en los ecosistemas adyacentes y en otros ecosistemas.</p> | <p>Integridad de los ecosistemas tanto dentro de las AMP como en zonas adyacentes o de amortiguación externas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los administradores de recursos naturales, los encargados de la toma de las decisiones y los políticos deben considerar los posibles efectos que sus acciones pueden tener en los ecosistemas adyacentes, de forma que se determinen los efectos dentro y fuera del ecosistema. • Cuando los impactos de la gestión o utilización de un ecosistema tengan o se proyecte que tengan efectos en otro lugar, reúnanse a los interesados pertinentes y el conocimiento especializado técnico para considerar la mejor manera de reducir al mínimo las consecuencias adversas. • Deben llevarse a cabo evaluaciones del impacto ambiental, incluidas evaluaciones ambientales estratégicas para los desarrollos que puedan tener repercusiones ambientales sustanciales, tomando en cuenta todas las componentes de la diversidad biológica. • Establecer y mantener mecanismos de retroinformación nacionales y regionales, cuando proceda, para supervisar los efectos en todos los ecosistemas de las prácticas de gestión. |
| <p>4</p> <p>Dados los posibles beneficios derivados de su gestión, es necesario comprender y gestionar el ecosistema en un contexto económico.</p> | <p>Bienes y servicios de las AMP.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un entendimiento del contexto social y económico de la cuestión sobre la cual se está aplicando el enfoque por ecosistemas. • Aplicar metodologías de valoración económica prácticas y apropiadas para los bienes y servicios de los ecosistemas (valores directos, indirectos e intrínsecos) y para los impactos ambientales (efectos o influencias externas). • Tratar de reducir las distorsiones del mercado que repercutan negativamente en la diversidad biológica. • Orientar los incentivos económicos y sociales para promover la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica. • Incorporar los costos y los beneficios al ecosistema de que se trate. • Evaluar los beneficios económicos directos e indirectos que se asocian a la buena gestión de los ecosistemas, incluidas la conservación de la diversidad biológica y la calidad del medio ambiente. • Mejorar los beneficios que se derivan del uso de la diversidad biológica. • Garantizar la participación equitativa en los costos y beneficios. • Incorporar los valores sociales y económicos de los bienes y servicios de los ecosistemas a las decisiones sobre cuentas nacionales, políticas, planificación, educación y gestión de recursos. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|---|---|
| <p>5</p> <p>A los fines de mantener los servicios de los ecosistemas, la conservación de la estructura y el funcionamiento de los ecosistemas debería ser un objetivo prioritario del enfoque por ecosistemas.</p> | <p>Integridad y resiliencia del ecosistema. Restauración y recuperación de los ecosistemas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el entendimiento de la relación que existe entre la composición, la estructura y la función de los ecosistemas en torno a i) la interacción, las necesidades y los valores humanos (aspectos culturales comprendidos), ii) la gestión de la conservación de la diversidad biológica y iii) la calidad, integridad y viabilidad del medio ambiente. • Determinar y definir los objetivos y las metas de conservación, sociales y económicas que pueden aplicarse para orientar la política, la gestión y la planificación por medio de procesos participativos. • Determinar y definir los objetivos y las metas de conservación, sociales y económicas que pueden aplicarse para orientar la política, la gestión y la planificación por medio de procesos participativos. • Evaluar la medida en la que la composición y estructura de los ecosistemas puede funcionar para contribuir a la entrega de bienes y servicios que cumplan con el equilibrio deseado de los resultados de conservación, sociales y económicos. • Ampliar el conocimiento sobre las respuestas de los ecosistemas, en términos de cambios en composición, estructura y función, a las presiones tanto interna como externamente inducidas ya sea por acción humana o por fenómenos naturales. • Desarrollar y promover estrategias y prácticas de gestión que permitan y garanticen la conservación del servicio de los ecosistemas y que tomen en cuenta, o reduzcan al mínimo, los riesgos y las amenazas que pesan sobre la función y la estructura de los mismos. • Aplicar instrumentos para mantener y/o restaurar el servicio de los ecosistemas. • En donde se requiera, desarrollar estrategias y prácticas de gestión para facilitar la recuperación de la estructura y la función de los ecosistemas (incluso de componentes amenazados) a fin de generar o mejorar los servicios de los ecosistemas y los beneficios de la diversidad biológica. • Desarrollar y aplicar instrumentos que contribuyan al logro de las metas de gestión de la conservación a través de una combinación de redes de gestión de áreas protegidas, redes ecológicas y áreas fuera de dichas redes para satisfacer los requisitos y los resultados de conservación de corto y mediano plazo. • La vigilancia de los tamaños de las poblaciones de especies vulnerables o importantes debe vincularse al plan de gestión que identifique medidas y acciones de atención apropiadas. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|--|--|
| <p data-bbox="174 628 277 756">6</p> <p data-bbox="174 799 365 963">Los ecosistemas se deben gestionar dentro de los límites de su funcionamiento</p> | <p data-bbox="405 852 680 911">Límites de cambio aceptables.</p> | <ul data-bbox="730 512 2074 1299" style="list-style-type: none"> • Identificar las prácticas que no son sostenibles y desarrollar mecanismos apropiados en los que participen todos los interesados para lograr una mejora. • Dada la incertidumbre para definir los límites que se imponen al funcionamiento de los ecosistemas en la mayoría de las circunstancias, debe aplicarse el enfoque de precaución. • Implementar un enfoque de gestión adaptable. • Desarrollar una comprensión sobre los límites del funcionamiento de los ecosistemas y de los efectos de los diferentes usos humanos en la entrega de bienes y servicios de los ecosistemas. • En los casos en los que puedan acordarse límites permitidos para un cambio en componentes específicos de los ecosistemas, realizar la gestión dentro de éstos, pero vigilar y evaluar la respuesta de los ecosistemas. A intervalos regulares, ofrecer retroinformación a las personas responsables de establecer los límites de las tasas de explotación y otros de índole distinta. • Alentar el uso de evaluaciones y vigilancia ambientales para establecer las respuestas de los ecosistemas a las perturbaciones, a fin de ofrecer sugerencias de gestión y desarrollar respuestas apropiadas. • Desarrollar y promover estrategias y prácticas de gestión apropiadas que sostengan los recursos y mantengan los ecosistemas dentro de los límites de su funcionamiento. • Las metas y prácticas de gestión para la utilización sostenible deben evitar o reducir al mínimo los impactos en los servicios, la estructura y las funciones de los ecosistemas, así como en otros componentes del sistema. • Formular, examinar y aplicar el marco reglamentario, los códigos de procedimientos y otros instrumentos para evitar el uso de los ecosistemas más allá de sus límites |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|--|--|---|
| <p data-bbox="174 469 282 600">7</p> <p data-bbox="170 643 367 847">El enfoque por ecosistemas debe aplicarse a las escalas espaciales y temporales apropiadas</p> | <p data-bbox="405 695 696 799">Escala espacial y temporal de la planificación y de la implementación de las AMP.</p> | <ul data-bbox="730 379 2080 1050" style="list-style-type: none"> • Objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Se requiere una capacidad mejorada para analizar y comprender las escalas temporales y espaciales a las que operan los procesos de los ecosistemas, así como los efectos de las medidas de gestión en estos procesos y en la entrega de bienes y servicios de los ecosistemas. En este análisis es preciso incluir la identificación de los esquemas y las lagunas espaciales en la conectividad. • Debe evitarse la discordancia funcional en la administración y gestión de los recursos naturales al reajustar la escala de la respuesta institucional para que coincida más con las escalas espaciales y temporales de los procesos en el área objeto de gestión. Esta lógica es la base de la tendencia mundial de hoy en día a descentralizar la gestión de los recursos naturales. • Dado que los componentes y procesos de los ecosistemas se vinculan a través de las escalas de tiempo y espacio, las intervenciones de gestión necesitan planificarse para trascender estas escalas. El desarrollo de un entramado jerárquico de escalas espaciales puede resultar apropiado en algunas circunstancias. • El manejo de áreas extensas como cuencas fluviales o grandes zonas marinas puede exigir el desarrollo de nuevos mecanismos institucionales para comprometer a los interesados directos de un extremo al otro de las fronteras administrativas y de los diferentes niveles de administración. • Se debe prestar atención a las escalas espaciales y temporales en el diseño de las iniciativas de evaluación y vigilancia. • Es necesario aplicar los conceptos de administración, equidad intergeneracional y rendimiento sostenible a las consideraciones de la escala temporal. • Es necesaria la colaboración regional para ocuparse de los cambios a gran escala. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|--|---|
| <p data-bbox="181 499 286 632">8</p> <p data-bbox="174 675 376 1054">Habida cuenta de las diversas escalas temporales y los efectos retardados que caracterizan a los procesos de los ecosistemas, se deberían establecer objetivos a largo plazo en la gestión de los ecosistemas.</p> | <p data-bbox="409 783 685 879">Planificación estratégica, monitoreo y manejo adaptativo.</p> | <ul data-bbox="734 595 2074 1118" style="list-style-type: none"> • Los procesos de la gestión adaptable deben incluir el desarrollo de visiones, planes y metas de largo plazo que aborden la equidad intergeneracional, tomando en consideración, al mismo tiempo, las necesidades inmediatas y críticas (por ejemplo, hambre, pobreza, refugio). • La gestión adaptable debe tomar en cuenta las ventajas y desventajas entre los beneficios de corto plazo y las metas de largo plazo en los procesos de toma de decisiones. • La gestión adaptable también debe tomar en consideración el retraso entre las medidas de gestión y sus resultados. • Los sistemas de vigilancia deben estar diseñados para incluir la escala temporal del cambio en las variables de los ecosistemas que se eligieron para la vigilancia. En forma alternativa, si la vigilancia no puede ajustarse debe elegirse, para su vigilancia, una variable que se adapte a una escala más apropiada que siga siendo pertinente. • Es preciso fortalecer la capacidad para vigilar y detectar cambios de largo plazo y baja frecuencia en la estructura y funcionamiento de los ecosistemas. • Para aplicar una gestión en el largo plazo se necesita la estabilidad de las instituciones, los marcos jurídicos y de políticas, y de los programas de vigilancia, de extensión y para despertar conciencia. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|--|---|
| <p data-bbox="174 564 277 695">9</p> <p data-bbox="170 738 383 836">En la gestión debe reconocerse que el cambio es inevitable.</p> | <p data-bbox="405 772 595 799">Manejo adaptativo</p> | <ul data-bbox="730 379 2069 1145" style="list-style-type: none"> • Se necesita una gestión adaptable para responder a las cambiantes condiciones sociales y ecológicas y para permitir que evolucionen los planes y medidas de gestión a la luz de la experiencia. • Los gerentes de recursos naturales deben reconocer que el cambio natural y el inducido por la actividad humana son inevitables y tomar esto en cuenta en sus planes de gestión. • Debe alentarse la gestión adaptable cuando hay riesgo de degradación o de pérdida de hábitats ya que puede facilitar que se lleven a cabo a tiempo medidas en respuesta al cambio. • Los sistemas de vigilancia, socioeconómicos y ecológicos, forman parte integral de la gestión adaptable y no deben desarrollarse en forma aislada respecto de las metas y los objetivos de las actividades de gestión. • La gestión adaptable debe identificar y tomar en cuenta los riesgos y las incertidumbres. • Si bien los ecosistemas son inherentemente dinámicos y resistentes, se requieren medidas especiales de adaptación y mitigación cuando pudieran ser empujados más allá de los límites de variación natural. • El conocimiento y la práctica tradicionales deben aplicarse para permitir una mejor detección y comprensión del cambio de los ecosistemas y a fin de desarrollar medidas de adaptación apropiadas. • La gestión adaptable debe reconocer la capacidad de recuperación de los ecosistemas en respuesta a las perturbaciones naturales y apuntar hacia el mantenimiento o la restauración de esta capacidad, de modo que se reduzca el riesgo de consecuencias sociales y económicas adversas de la variabilidad natural. • Se necesitan medidas para despertar conciencia con la finalidad de mejorar el conocimiento del público en cuanto a que el cambio de los ecosistemas es un proceso natural, y a fin de crear apoyo y capacidad para la gestión adaptable. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|--|---|
| <p>10</p> <p>En el enfoque por ecosistemas se debe procurar el equilibrio apropiado entre la conservación y la utilización de la diversidad biológica, y su integración.</p> | <p>Conservación de los valores de conservación y su vínculo con las actividades productivas dentro y fuera del área.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas y prácticas de gestión integrada de los recursos naturales para garantizar un equilibrio apropiado entre la conservación y la utilización de la diversidad biológica, y su integración, tomando en cuenta los beneficios directos e indirectos de largo y corto plazos que se derivan de la protección y utilización sostenible, así como la escala de gestión. • Desarrollar medidas en materia de políticas, legales, institucionales y económicas que permitan un equilibrio y una integración convenientes de la conservación y la utilización de los componentes de los ecosistemas que se determinarán. • Promover una planificación integrada participativa que asegure la consideración y evaluación del espectro completo de los posibles valores y opciones de uso. • Buscar mecanismos innovadores y desarrollar instrumentos idóneos para lograr el equilibrio que convenga al problema particular y a las circunstancias locales. • Manejar áreas y paisajes de forma que se optimice la entrega de bienes y servicios para cumplir con los requisitos humanos, la gestión de la conservación y la calidad ambiental. • Determinar y definir los objetivos de utilización sostenible que puedan usarse para guiar las políticas, la gestión y la planificación con una amplia participación de los interesados directos. Identificar soluciones que alivien la presión sectorial que recae en los recursos existentes. |

| PRINCIPIO | ASPECTO DE LA GESTIÓN DE LAS AMP | DIRECTRICES APLICABLES |
|---|---|---|
| <p>11</p> <p>En el enfoque por ecosistemas deberían tenerse en cuenta todas las formas de información pertinente, incluidos los conocimientos, las innovaciones y las prácticas de las comunidades científicas, indígenas y locales.</p> | <p>Acceso a la información</p> <p>Comprensión de los procesos naturales y antrópicos.</p> <p>Monitoreo de variables ambientales y de los valores de conservación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La información pertinente debe compartirse con otros interesados directos y actores y la información técnica y científica debe estar disponible de modo accesible. • Las premisas detrás de las decisiones de gestión que se propongan deben explicitarse con base en el mejor conocimiento especializado de que se disponga, considerar explícitamente los contextos del cambio futuro e incluir el conocimiento y los puntos de vista de los interesados directos. • Deben desarrollarse mecanismos apropiados para documentar y ofrecer, de modo más amplio, información de todas las disciplinas (ciencias naturales y sociales incluidas) y de todos los sistemas de conocimiento pertinentes, en particular los que se basan en las prácticas locales y tradicionales. • La buena gestión depende de mejorar la base de información y la comprensión científica de los ecosistemas, mediante el fomento, implantación y aplicación de la investigación e integrando esta información al proceso de adopción de decisiones |
| <p>12</p> <p>En el enfoque por ecosistemas deben intervenir todos los sectores de la sociedad y las disciplinas científicas pertinentes.</p> | <p>Participación, comunicación y cooperación entre actores clave.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La ordenación integrada de los recursos exige una mayor comunicación y cooperación i) entre los sectores, ii) a varios niveles de gobierno (nacional, provincial, local) y iii) entre los gobiernos, la sociedad civil y los interesados directos del sector privado. También se necesita mayor comunicación entre las organizaciones internacionales y regionales. • Debe alentarse la incorporación ulterior del enfoque por ecosistemas como parte integral de la planificación de distintos sectores de gestión de recursos naturales que repercuten en la diversidad biológica y en el funcionamiento de los ecosistemas. • Es preciso establecer procedimientos y mecanismos que garanticen la participación eficaz de todos los interesados directos y actores pertinentes durante los procesos de consulta, toma de decisiones sobre metas y medidas de gestión y, en dado caso, al aplicar el enfoque por ecosistemas. • La aplicación eficaz del enfoque por ecosistemas puede exigir la inclusión del conocimiento especializado profesional y científico multidisciplinario, incluidas disciplinas como la economía y las ciencias sociales y naturales. • Al evaluar los costos y beneficios de conservar, mantener, usar y restaurar los ecosistemas, deben tomarse en cuenta los intereses de todos los sectores pertinentes para la participación equitativa en los beneficios, de acuerdo con la ley nacional. |

3.2.2.1 Participación

Un concepto medular del enfoque ecosistémico es la “participación”. En las tres últimas décadas, los procesos de planificación de las áreas protegidas se han orientado hacia modelos participativos, que buscan incluir la dimensión social, el contexto socioeconómico y las percepciones de las comunidades. Se reconoce que la participación de actores sociales en la toma de decisiones sobre bienes públicos es una herramienta fundamental para el éxito de las estrategias de conservación, máxime cuando se espera que la comunidad asista y respalde la creación de un área protegida y la implementación de las medidas.

El involucramiento social en las etapas del manejo de un área protegida aumenta el sentido de pertenencia y compromiso de la gente, permite que se conozca su problemática, y resulta en la aceptación y un mayor apoyo al cumplimiento de las regulaciones que se acuerdan (Giaccardi y otros, 2003).

En este contexto resulta fundamental comprender cómo se resuelven las instancias participativas, ya sea en el proceso de elaboración de un plan de manejo como en la implementación posterior a los fines de garantizar la aceptación, apropiación y acuerdos básicos.

3.2.2.2 Manejo adaptativo

Otro de los conceptos relevantes que es considerado transversal en el enfoque ecosistémico es el “manejo adaptativo”, definido como la adaptación de un esquema de gestión a nuevas condiciones en un proceso donde se mide la eficacia de una acción, se prueban supuestos, se usan los resultados para adaptarse y se aprende.

El manejo adaptativo requiere de sistematicidad en la toma de datos y en todos los procedimientos de monitoreo y seguimiento, ya que son las fuentes principales que permiten una evaluación práctica del éxito o fracaso de la aplicación de medidas de manejo. Sobre este conocimiento y aprendizaje se construyen las nuevas alternativas de mejora y la aplicación de prácticas cada vez más eficientes.

Las revisiones de la efectividad de manejo, de cumplimiento del plan de manejo, el monitoreo de variables ambientales que permitan verificar el estado de conservación de los valores del área y de otras variables que permitan comprender los cambios en los ecosistemas o sus elementos componentes, son la clave para evaluar la evolución en todos los aspectos de la gestión de un AMP. Protocolos claros de

medición y sistemas de monitoreo sistemáticos son la base fundamental para obtener información de calidad que fundamente y explique los cambios y permita crear nuevas tecnologías, procedimientos, medidas, etc. para cambiar hacia mejores situaciones.

Los planes de manejo deben incluir objetivos claros que permitan un adecuado proceso de monitoreo, evaluación y cambio.

3.3 Lineamientos para la elaboración de los planes de manejo (o gestión) de las AMP

A continuación, se presentan los principales pasos para la elaboración de un plan de manejo, estos esquemas están basados en la guía para la elaboración de planes de gestión de la Administración de Parques Nacionales (2010).

Dichos pasos son los utilizados actualmente por APN y corresponden a metodologías que han sido puestas a prueba a través de la elaboración de sus planes de gestión.

Recientemente este organismo llevó a cabo un taller interno donde se evaluaron las principales debilidades y fortalezas del proceso de planificación (aplicación de la guía) con el fin de identificar una serie de lecciones aprendidas, por lo que se espera haya una revisión que incluya esas modificaciones sugeridas.

Las siguientes figuras representan y sintetizan la metodología básica para el proceso de planificación de un área protegida, cuyos productos están en línea con los contenidos esperados para su plan de manejo.

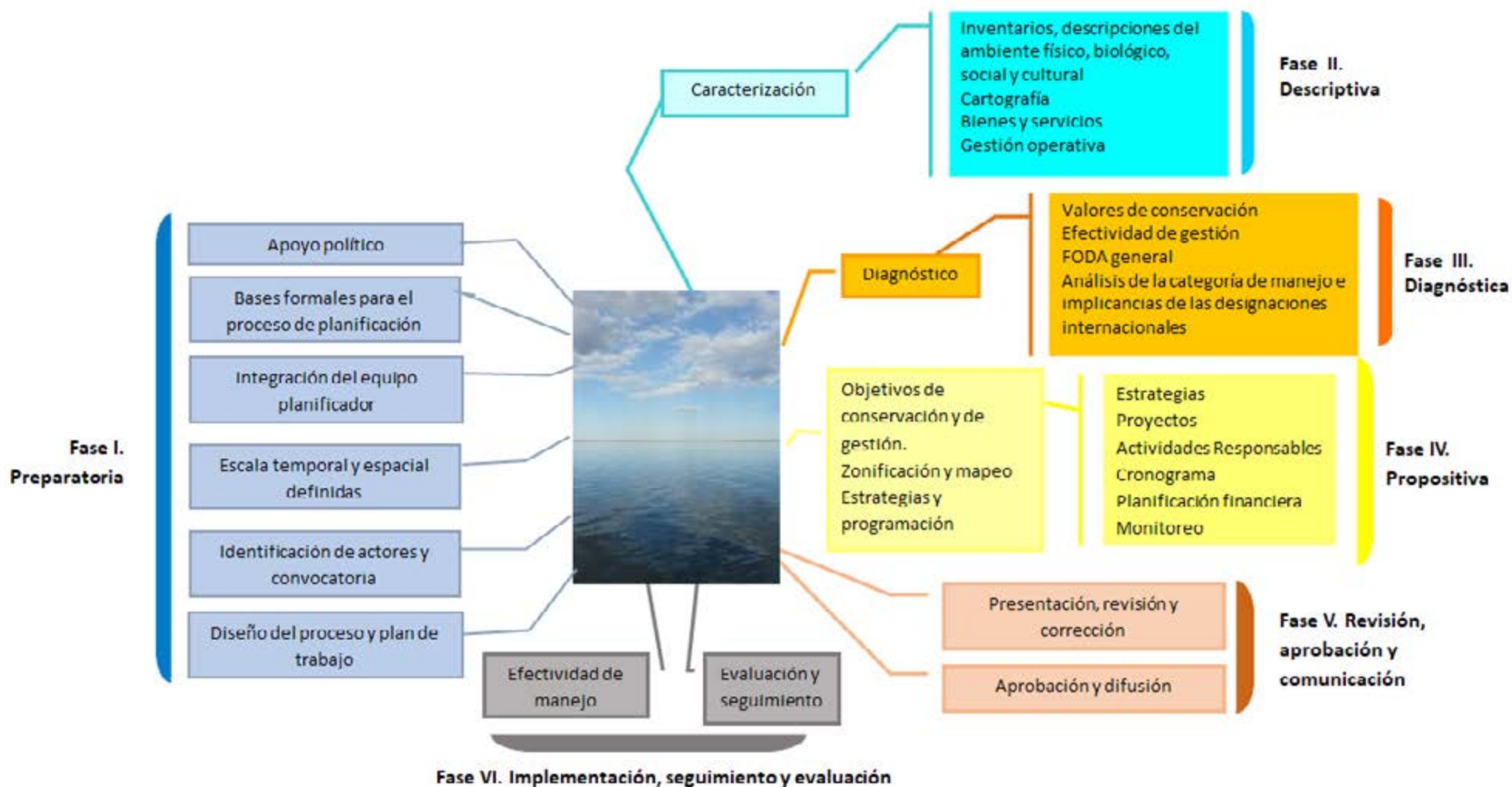


Figura 3. Esquema del proceso de planificación.
Fuente: elaboración propia.

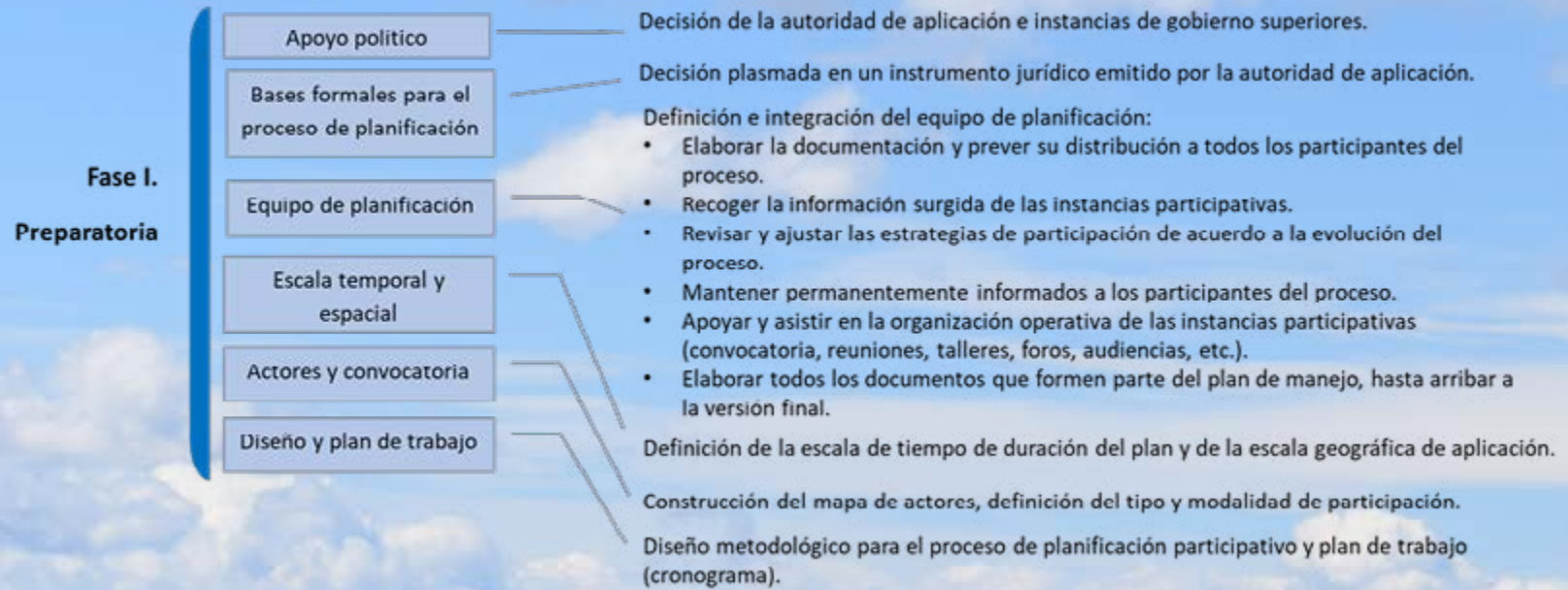
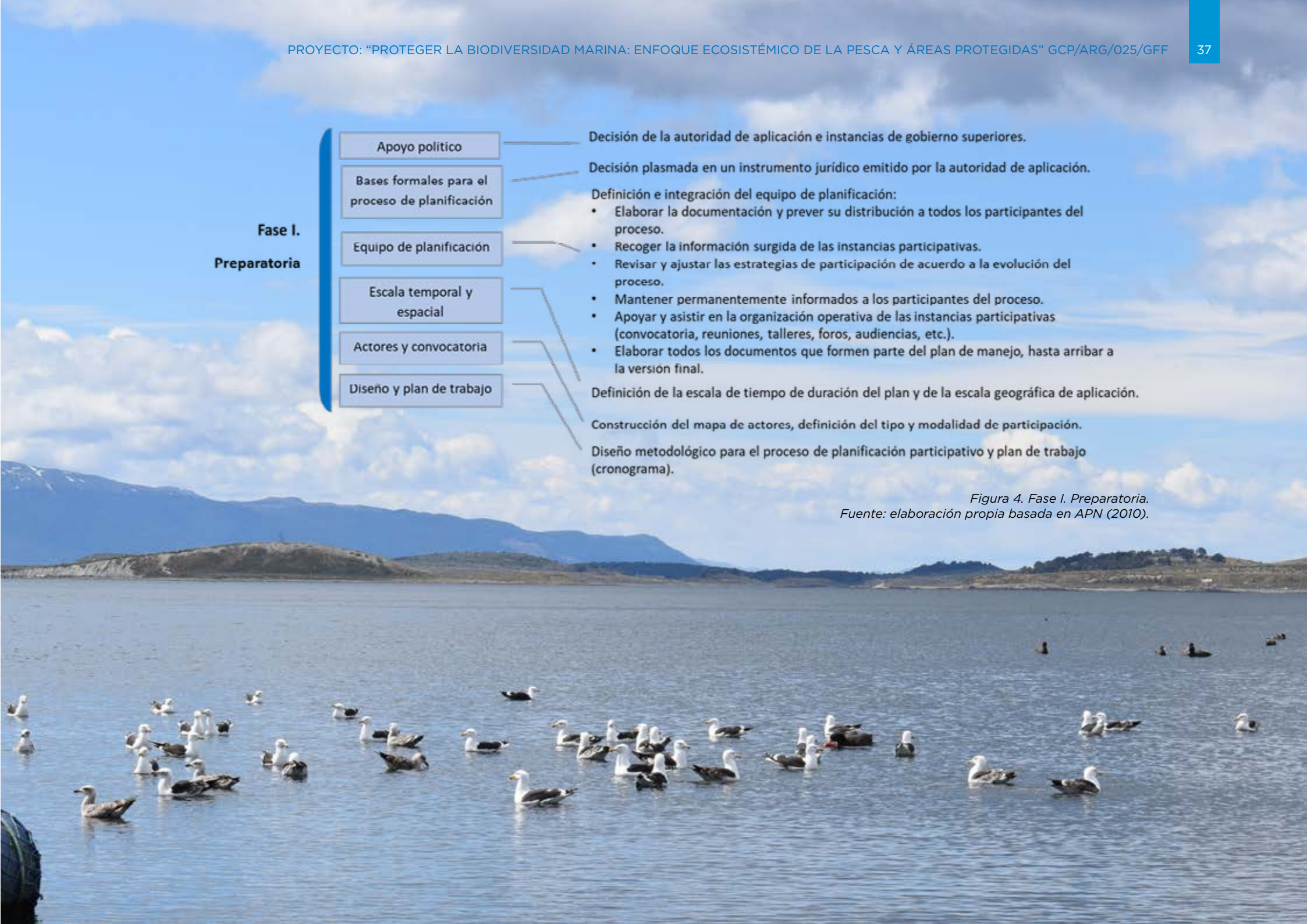
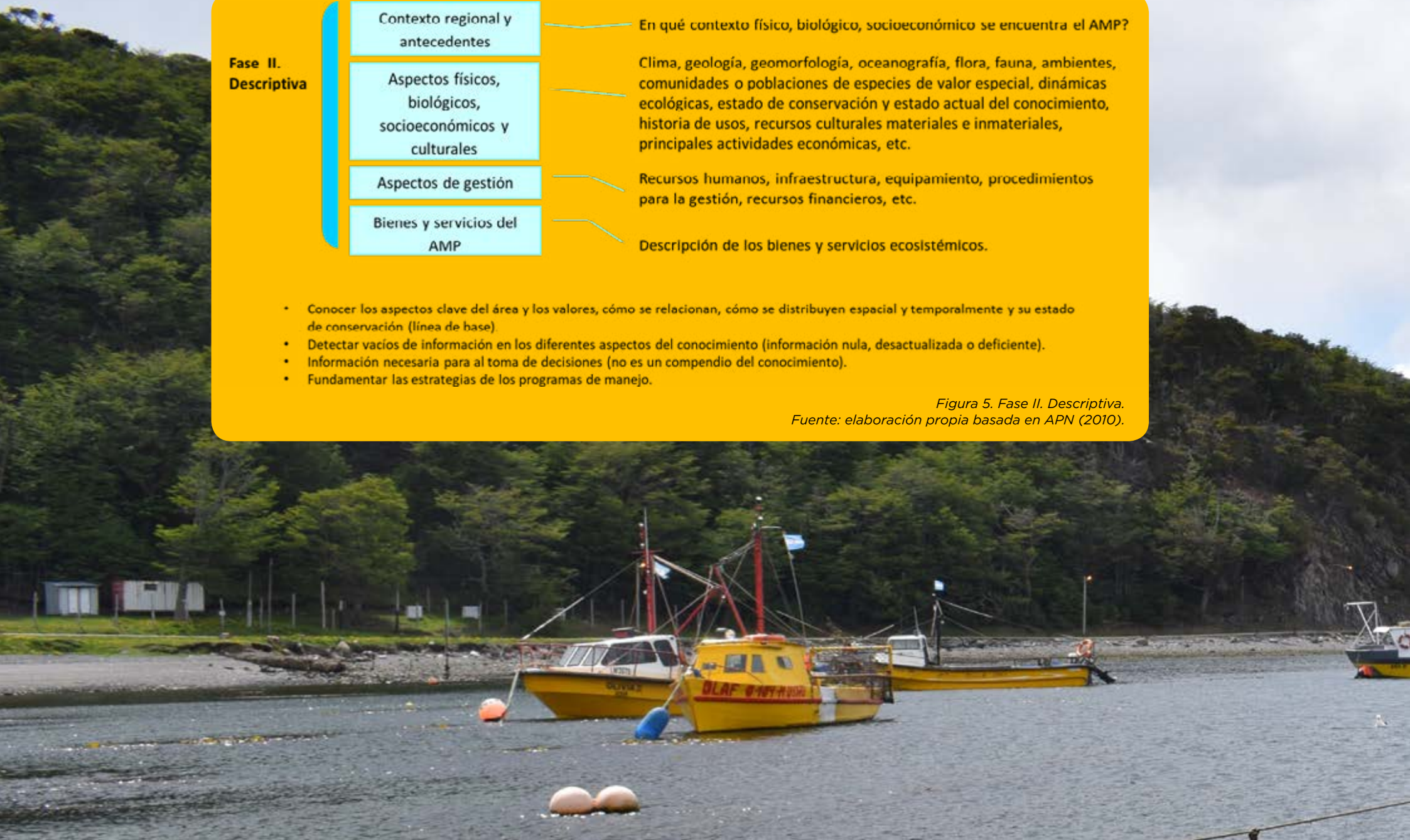
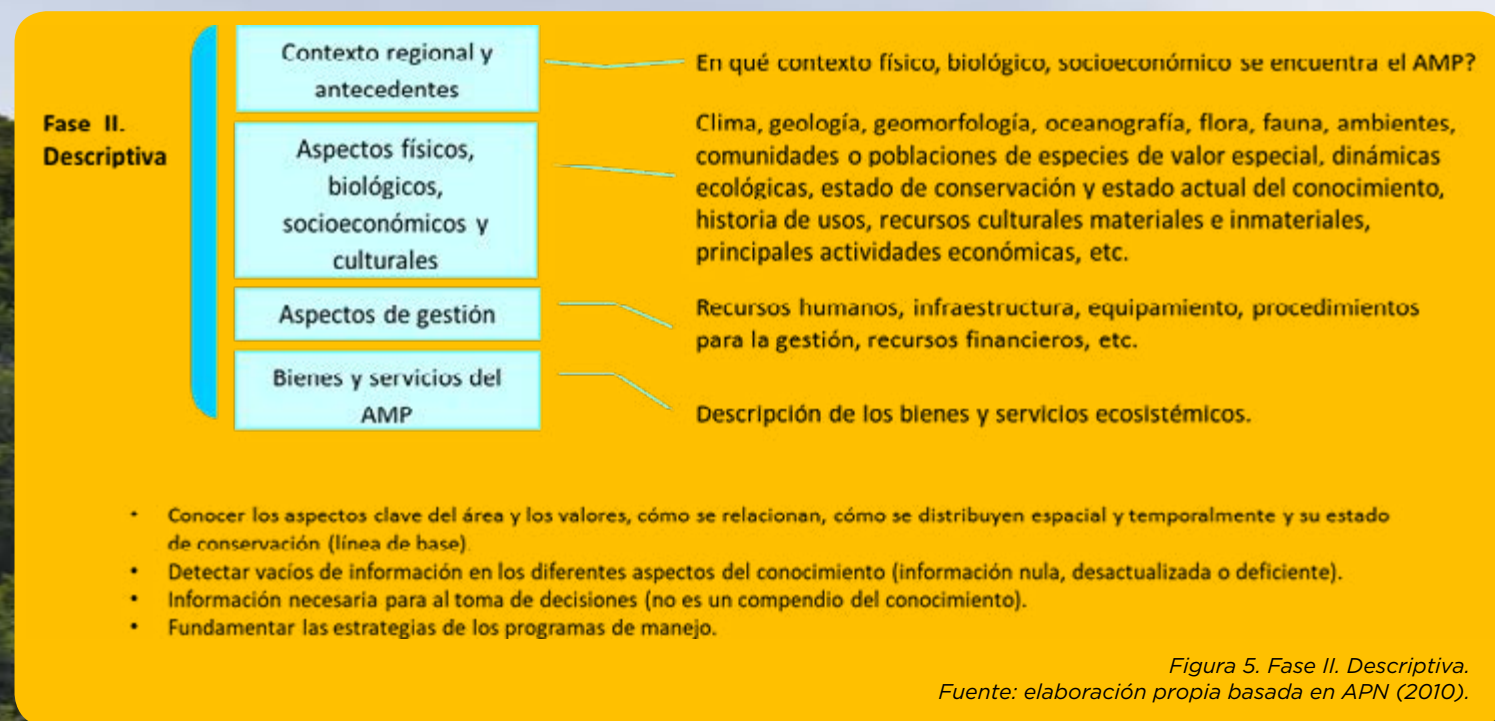
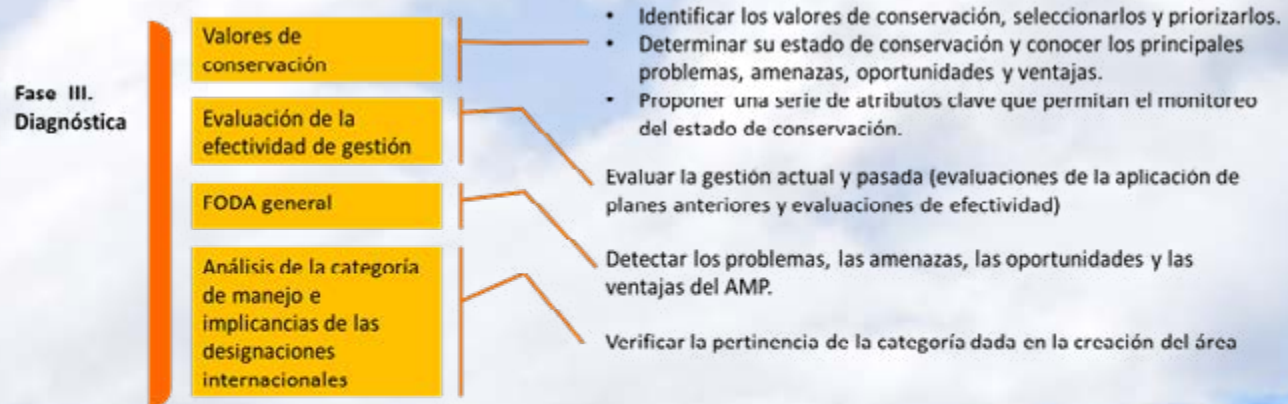


Figura 4. Fase I. Preparatoria.
Fuente: elaboración propia basada en APN (2010).








Comprender cuán conservada está un área.
Punto de partida para formular la fase propositiva.

Figura 6. Fase III. Diagnóstica.
Fuente: elaboración propia basada en APN (2010).





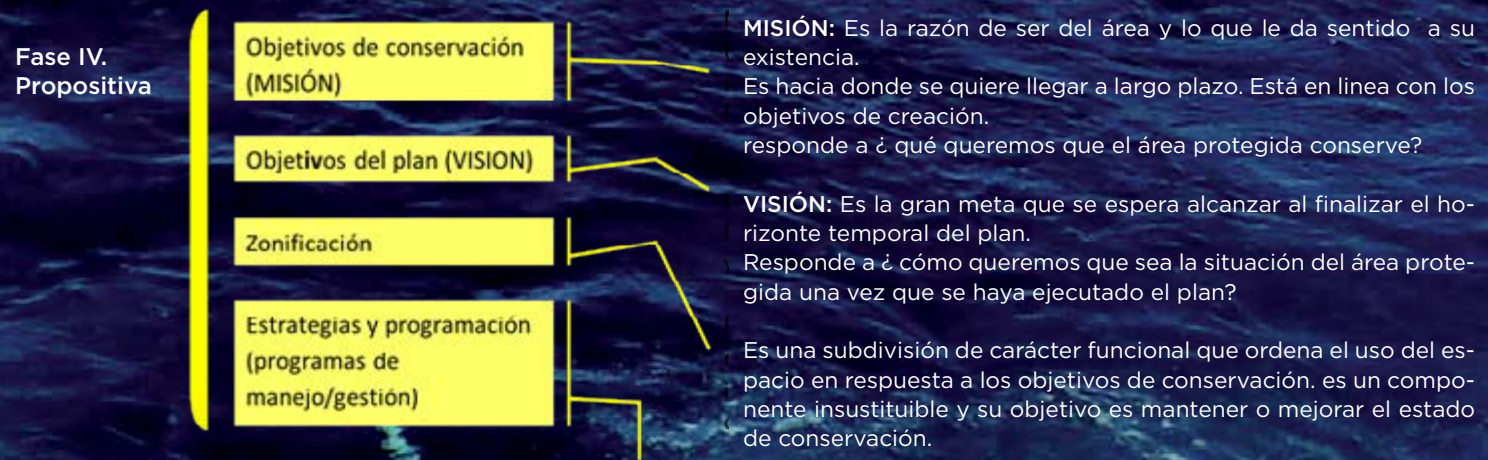
Fase III.
Diagnóstica

Valores de
conservación (VC)

Una característica o proceso natural, cultural o socioeconómico de importancia presente en el área que le da sentido a la conservación de dicha unidad.

Estos VC sirven como un filtro grueso o “sombrija”, que una vez identificados y conservados, aseguran la persistencia del resto de los componentes del ecosistema en el espacio y el tiempo. Pueden ser ecosistemas; comunidades, poblaciones de especies, procesos naturales, sociales, culturales e históricos de valor científico, natural, regional o local, incluyendo algún interés particular de los actores relacionados con el área.

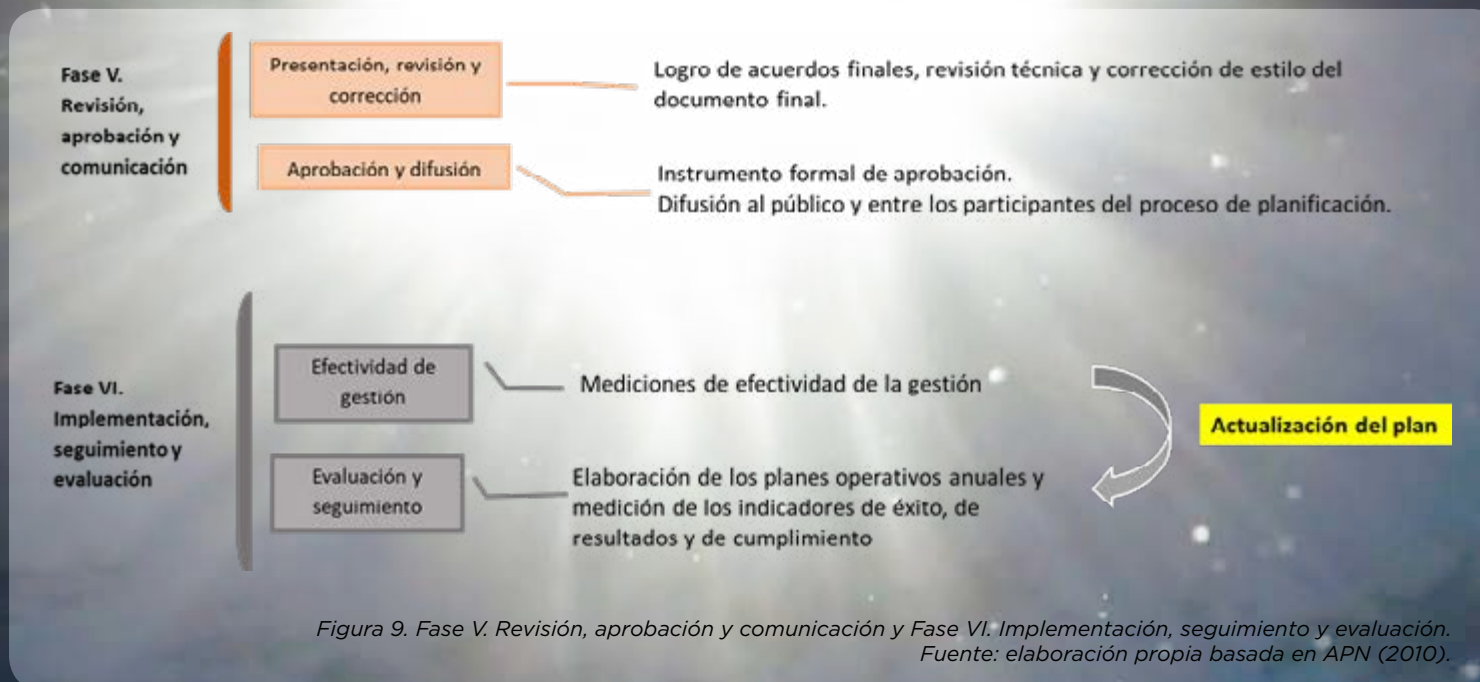
*Figura 7. Fase III. Diagnóstica - Valores de conservación.
Fuente: elaboración propia basada en APN (2010).*



Las estrategias son enunciados que determinan como se deben llevar adelante los objetivos del plan hacia el cumplimiento de los objetivos de conservación.

Cada estrategia está conformada por uno o varios proyectos y actividades, este es el grado de menor detalle y debe contener: objetivo del plan y estrategia a la cual responde, título, objetivo del proyecto, descripción, actividades, cronograma, plan financiero, responsables e indicadores de resultado y de cumplimiento y método de valoración.

Figura 8. Fase IV. Propositiva.
Fuente: elaboración propia basada en APN (2010)



3.4 Estructura de un plan de manejo para un AMP

Como producto del taller sobre articulación de actores para la gestión sostenible de áreas marinas protegidas y en una posterior revisión por parte de los actores involucrados se acordaron los contenidos mínimos y la estructuración de un plan de manejo para un AMP. Este índice de contenidos estandarizado estructura un documento coherente, práctico y de fácil interpretación para quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlo y para los actores vinculados, ya sea en el proceso de elaboración del plan o en su implementación (tabla 2).

Por otro lado, incorpora los puntos financiamiento y ordenamiento normativo, considerando que ambos ítems agregan información de valor a tener disponible en el documento de planificación.

Tabla 2. Contenidos mínimos y estructuración de un plan de manejo para un AMP.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del taller "Articulación de actores para la gestión sostenible de áreas marinas protegidas".

| Título | Alcance |
|---|--|
| 1. INTRODUCCIÓN | La introducción es el contexto general del plan de manejo y del AMP. |
| 1.1. Resumen metodológico del proceso de elaboración del plan | Es la síntesis de las etapas para la elaboración del plan que puede ser representado de manera gráfica, donde se especifican los pasos ejecutados, el plazo de elaboración, las instancias participativas y las metodologías aplicadas y se mencionan los sectores participantes. En Anexo se presenta la información complementaria y detallada. Se indica también la composición del equipo planificador y sus roles y funciones a lo largo del proceso. |
| 1.2. Alcance geográfico y temporal del PM | El alcance geográfico se refiere al espacio dentro y fuera del AMP donde se llevarán adelante las estrategias, es decir el área donde se espera trabajar más activamente en el tiempo que dure el PM. Se define en función de: las características de los procesos físicos, biológicos y socioeconómicos y culturales del entorno, la situación ambiental del entorno, los conflictos, y oportunidades y los actores que tienen vinculación con el AMP. Resulta importante la presentación de un mapa. El alcance temporal del PM representa el tiempo de duración del plan. |

| Título | Alcance |
|---|--|
| 1.3. Historia de creación del área y marco legal | Instrumento legal de creación y los fundamentos de creación. |
| 1.3.1. Objetivos de creación | Los objetivos de creación y la categoría de manejo que están contenidos dentro de la ley de creación. |
| 1.3.2. Categoría de manejo | |
| 1.3.3. Normas y reglamentaciones marco para el AMP | |
| 1.4. Datos básicos del área y entorno | |
| 1.4.1. Ubicación geográfica | Se especifican algunos elementos referenciales más cercanos (puertos, ciudades, accidentes geográficos, otras AMP, etc.). |
| 1.4.2. Superficie | La superficie es la determinada por los límites que en general están establecidos en la norma de creación. Mapas de ubicación a diferentes escalas: regional, nacional y local. |
| 1.4.3. Límites | |
| 1.4.4. Representación ecorregional | |
| 2. CARACTERIZACIÓN | Es la línea de base donde se identifican y describen todos los componentes del AMP necesarios para la toma de decisiones. |
| 2.1. Aspectos generales del medio abiótico | Clima, oceanografía física, química y geológica. |
| 2.2. Aspectos generales del medio biótico | Ubicación biogeográfica, fauna y flora marina. Inventario de especies. Comunidades o poblaciones de valor especial, amenazadas, singulares, prioritarias, etc. Dinámicas ecológicas: especies exóticas, disturbios, etc. |
| 2.3. Aspectos generales del medio socioeconómico y cultural | Historia de los usos, caracterización de las principales actividades económicas y condiciones de la población beneficiaria de dichos usos. |
| 2.4. Aspectos de gestión | Descripción de los recursos humanos, historia financiera, infraestructura y equipamiento. |
| 2.5. Marco legal e institucional (modelo de gobernanza) | Descripción del modelo de gobernanza del AMP, los actores clave y las normas para su funcionamiento. |
| 2.6. Zonificación | Zonificación actual del AMP. Descripción de las zonas y mapa. |

| Título | Alcance |
|--|--|
| 2.7. Bienes y servicios del AMP | Caracterización de los bienes y servicios ambientales suministrados por los ecosistemas del AMP. |
| 3. DIAGNÓSTICO | Es la valoración del estado o condición de los componentes ambientales descritos en la caracterización. Está compuesto de aspectos positivos y negativos de naturaleza ambiental, social, cultural, socioeconómica, legal, administrativo, político y técnico científico que inciden directa o indirectamente en el AMP. |
| 3.1. Valores de Conservación | Identificación de los valores de conservación, justificación de su selección y análisis FODA. Determinación de los atributos clave para la viabilidad del valor. Estado de conservación actual. |
| 3.2. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) | Análisis FODA general para el AMP, teniendo en cuenta aspectos ambientales, socioeconómicos, culturales, legales, institucionales y de gestión. |
| 3.3. Diagnóstico de la gestión | En un área que posee historia de gestión se analiza la gestión del AMP y sus principales nudos críticos. Una buena base para este análisis son las evaluaciones de efectividad. Si es un área nueva este ítem no aplica. |
| 3.4. Diagnóstico normativo | Se analiza el escenario normativo, la aplicabilidad de las normas, la pertinencia, vacíos legales, solapamiento de competencias, etc. |
| 3.5. Análisis de categoría de manejo/implicancias de la designación internacional | Si se considera necesario se realiza un análisis acerca de la pertinencia de la categoría de manejo o de las implicancias de las designaciones internacionales. |
| 3.6. Análisis de la zonificación | Si se considera necesario se realiza un análisis de la pertinencia de la zonificación establecida. |
| 4. ZONIFICACIÓN | En caso de que la zonificación requiera de una modificación, la nueva propuesta se especifica en esta sección. Mapas. |
| 5. PROGRAMAS DE MANEJO / MARCO PROGRAMÁTICO (acciones, prioridades, cronograma y responsables) | Desarrollo de estrategias, proyectos y actividades, designación de responsables, cronograma, planificación financiera y presupuesto e indicadores de cumplimiento y protocolo de medición. |

| Título | Alcance |
|--|---|
| 5.1. Misión | Es la situación que se pretende alcanzar en una proyección de tiempo de largo plazo, más allá de la implementación de un plan de manejo. Es un enunciado más abarcativo, que engloba a los objetivos de conservación. |
| 5.2. Objetivos de conservación | Propósitos a largo plazo para los cuales está siendo gestionada el AMP de acuerdo con los objetivos de creación, la categoría de manejo y los valores que alberga. |
| 5.3. Objetivos del plan de manejo | Propósitos a implementar en el plazo de duración del plan de manejo que definen su alcance. Son objetivos que se adaptan a las realidades de la gestión (personal, infraestructura, equipamiento, financiamiento, normas, etc.). |
| 5.4. Programa de conservación | Incluye aquellas acciones relacionadas con la conservación, protección, recuperación y restauración de los valores de conservación y los elementos asociados del patrimonio natural y cultural. Estas acciones se encuentran relacionadas estrechamente con las de los demás programas de manejo, dado que la conservación subyace como objetivo primordial y reviste además un neto carácter transversal. También incluye las acciones vinculadas a la prevención y la mitigación de los impactos y las amenazas identificados y la recuperación de ambientes alterados por las transformaciones antrópicas. |
| 5.5. Programa de gestión de las actividades antrópicas | Comprende el ordenamiento de los usos que se realicen dentro del AMP, teniendo en cuenta que deben ser compatibles con la conservación de los valores naturales y culturales. Propicia el desarrollo de prácticas de manera sustentable. |
| 5.6. Programa de investigación y monitoreo | Comprende todas las actividades destinadas a incrementar el conocimiento del AMP, así como detectar los cambios inducidos por factores naturales o antrópicos. Se enfoca además en el desarrollo de investigaciones aplicadas de alta incidencia en el manejo y la conservación de los valores de conservación y los elementos asociados, así como también de los efectos de los usos permitidos. |

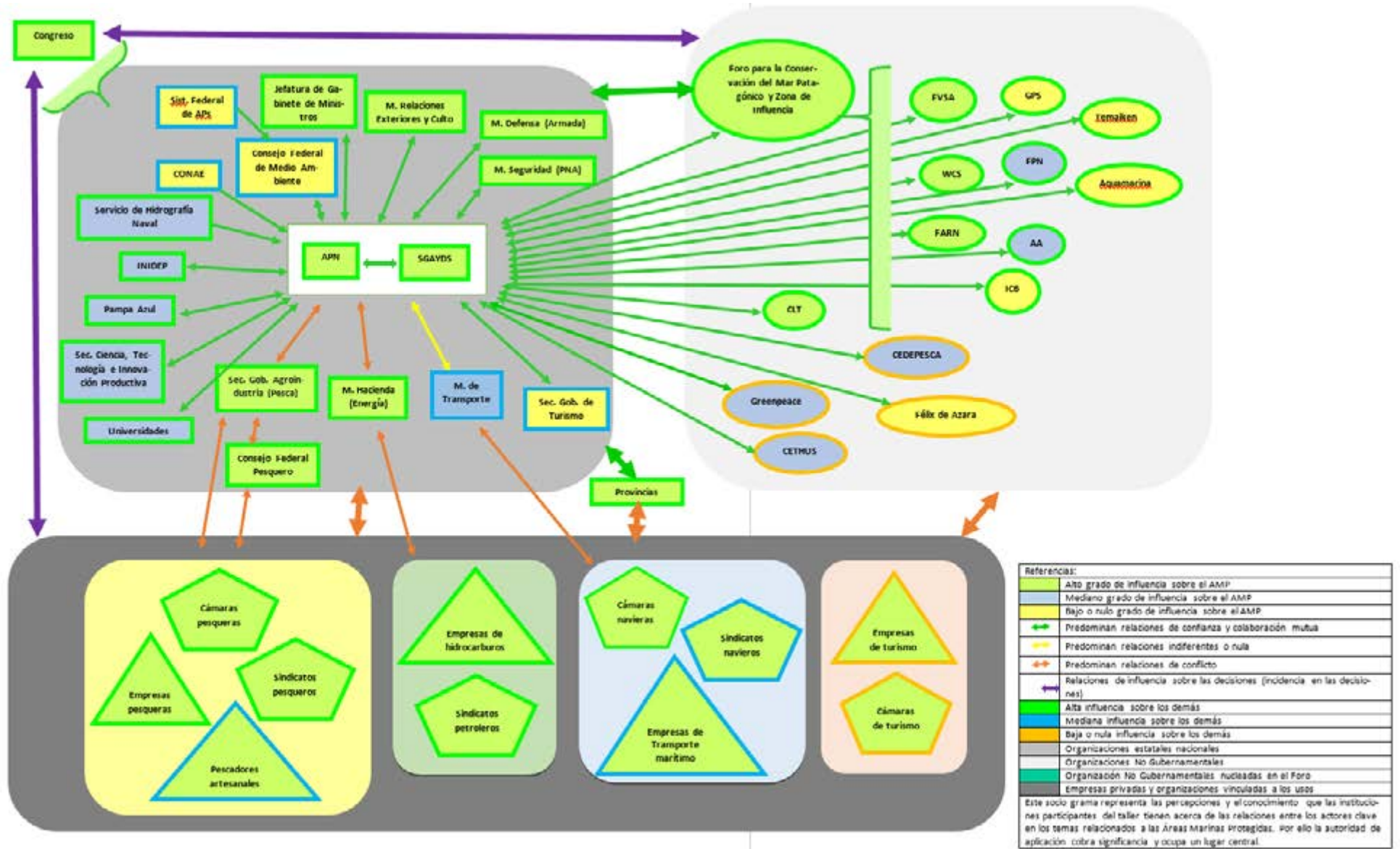
| Título | Alcance |
|---|--|
| 5.7. Programa de educación y comunicación | Este programa constituye el marco para el desarrollo de acciones que faciliten la toma de conciencia, la sensibilización, la valoración y la educación de los diversos actores y los usuarios, contribuyendo a lograr un cambio de actitud y un incremento en la valoración del AMP y su entorno. Se abordan también aquí los mecanismos para garantizar la participación de los actores vinculados al manejo. |
| 5.8. Programa de gestión operativa y relaciones institucionales (modelo de POA) | Este programa está basado en las acciones que abarcan la gestión administrativa y los requerimientos necesarios para el funcionamiento del área natural protegida (manejo de personal, administración, planificación anual operativa, infraestructura, mantenimiento, equipamiento, presupuesto y alianzas estratégicas). |
| 5.9. Programa de control y vigilancia | Establece las acciones directamente involucradas con el control, tales como patrullajes, recorridos, vigilancia, etc., que permitan conservar la integridad del AMP y minimizar las presiones y amenazas a las que se encuentra expuesta. |
| 6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN | Incluye el seguimiento y evaluación de las acciones especificadas que están planificadas y verifica el éxito de su implementación. |
| 7. FINANCIAMIENTO | Identificación de las fuentes más apropiadas de financiamiento para necesidades a corto, mediano y largo plazo y mecanismos para su obtención y gestión. |
| 8. ORDENAMIENTO NORMATIVO | Esta sección refuerza los contenidos de planificación direccionando a la autoridad para que pueda considerar en su normativa interna la adopción de reglas que facilitan la gestión del AMP en sus particularidades. Establece disposiciones de tipo reglamentaria en base al plan de manejo y permite a las autoridades tomar medidas para hacer cumplir las disposiciones aplicables. |
| BIBLIOGRAFÍA | Listado de citas y fuentes de información. |
| ANEXOS | Toda información complementaria y adicional. |

3.5 Mapa de actores clave para la planificación y gestión de las AMP

Otro de los productos surgidos del taller sobre articulación de actores para la gestión sostenible de áreas marinas protegidas es el mapa de actores para la gestión de AMP. Durante el taller se elaboró una matriz de actores clave que recoge la percepción de los participantes respecto a todas las organizaciones estatales, organizaciones académicas y de investigación, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones privadas y empresas privadas que se relacionan o vinculan con las AMP.

Esta matriz permite conocer cómo las instituciones perciben y cuánto conocen a los actores identificados, es decir cómo conciben al actor en relación con el poder de incidencia sobre los demás, el grado de vinculación y la influencia que poseen sobre los demás, los roles y funciones, la influencia sobre el espacio y la capacidad de generar cambios sobre el espacio geográfico y el tipo de relación conflictiva o no que poseen.

A continuación, se presenta el mapa de actores obtenido y acordado:



3.6 Comité de asesoramiento, composición y representatividad

En el marco del taller previamente mencionado, se realizó un listado de actores clave para participar del Comité de Asesoramiento, establecido en el artículo 10 de la Ley n.º 27037 del Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas. Este comité de carácter no vinculante, debe ser representativo e incluyente de organismos gubernamentales, científicos, universidades y representantes de organizaciones no gubernamentales especializadas en asuntos marinos, destinado a facilitar la formulación, revisión y evaluación de la implementación de los planes de manejo para las áreas marinas creadas (artículo 11).

Los actores clave propuestos fueron:

- Administración de Parques Nacionales.
- Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable (Dirección Nacional de Gestión Ambiental del Agua y los Ecosistemas Acuáticos).
- Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Secretaría de Gobierno de Agroindustria (Subsecretaría de Pesca y Acuicultura).
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) e institutos (CADIC, CENPAT, IADO, IIMyC, IBMPAS, entre otros).
- Ministerio de Seguridad (Prefectura Naval Argentina).
- Ministerio de Defensa (Armada Argentina).
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- Ministerio de Hacienda (Secretaría de Energía).
- Iniciativa Pampa Azul.

- Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero.
- Universidades (los miembros que participen dependerán del área y del trabajo que estén desarrollando en cada universidad).
- Foro para la Conservación del Mar Patagónico y áreas de Influencia.

Sin embargo, durante el proceso de elaboración de este documento se sancionó la Ley n° 27490 del Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas y se sustituyen los artículos 10 y 11 de la Ley n° 27037. La nueva norma avanza en la conformación de dos comités de asesoramiento no vinculantes, con una visión más abarcativa e incluyente a distintas escalas.

El primero de ellos determinado en el artículo 10 es de carácter permanente para el Sistema de AMP, se definen los representantes gubernamentales que la integrarán y las funciones.

El segundo comité ad hoc es establecido en el artículo 11 (Comité contemplado por la Ley n.º 27037), es de carácter no vinculante y será determinado por la autoridad de aplicación para cada AMP. Debe ser representativo de organismos gubernamentales, científicos, universidades y de representantes de organizaciones gubernamentales especializadas en asuntos marinos. Este Comité está destinado a facilitar la formulación, revisión y evaluación de la implementación de los planes de manejo para las áreas marinas creadas.

Además de las organizaciones mencionadas, se determina también que las personas jurídicas privadas comprendidas en el artículo 148 del Código Civil y Comercial de la Nación pueden participar en este Comité y deberán acreditar su inscripción ante la Inspección General de Justicia. En este mismo sentido en su artículo 8 establece que las ONG deben tener personería jurídica y estar inscriptas en el Registro de ONG, estableciendo la documentación a presentar.

4. Herramientas metodológicas para la elaboración de planes de manejo de AMP



4.1 Metodologías para la participación en el proceso de planificación

4.1.1 Contexto general

Es conocido que la responsabilidad de planificar y gestionar un AMP recae en la administración gubernamental que posee la competencia conferida por el instrumento jurídico correspondiente. Sin embargo, dicha gestión puede afectar positiva o negativamente a diferentes grupos de la sociedad que poseen intereses muy variados sobre el AMP o su entorno. Conocer cuáles son los interesados o actores clave, cómo se relacionan entre sí, cuál es su interés y qué impactos pueden generar sobre el AMP, cuál es el grado de influencia sobre otros actores o sectores, cómo inciden en las decisiones y qué tipo de poder ostentan, son algunas de las preguntas que se deben responder para comprender cómo se relacionan con el AMP. Estas preguntas pueden ser resueltas en la construcción de un mapa de actores o sociograma.

La información que otorga el sociograma permite conocer y comprender el universo de interesados o actores clave que deberían participar en un proceso de planificación y establecer el modelo metodológico más adecuado, en función de cómo se relacionan y de la existencia o no de conflictos graves entre ellos, que impidan la construcción colectiva de un PM.

Una herramienta eficaz de planificación participativa debe basarse en consensos a través de la presentación de ideas, el intercambio de opiniones y la presentación de posturas contrapuestas o coincidentes y su defensa, por parte de todos los actores convocados, en un marco de libertad y respeto. De esta forma, el producto refleja un trabajo colectivo entre los interesados, respeta y valoriza los intereses sectoriales, posibilita la discusión y defensa de ideas, facilita el surgimiento de propuestas y soluciones innovadoras y creativas y genera un progresivo sentido de pertenencia y compromiso en todos los interesados.

La construcción colectiva promueve la generación de confianza en sí mismos y con los demás actores, propicia sentimientos de cooperación y la asunción de los compromisos y la sinergia necesaria para implementar el PM en el futuro. Otro beneficio fundamental es que la construcción multisectorial trasciende a los intereses sectoriales o individuales y a los intereses políticos de turno (Giaccardi y Sturzenbaum, 2007).

Existe la tendencia a seleccionar actores de manera sesgada, priorizando aquéllos menos conflictivos, que tengan una mirada parecida a la del proponente (autoridad), que comprendan la relevancia de un AMP y que sean aliados en el proceso. Si bien esta selección sesgada supone un camino más fácil para arribar a consensos, no expresa la diversidad de opiniones y posturas que otorga la construcción colectiva entre sectores diversos y genera resistencias para la posterior implementación.

Por último, el arribo a consensos no significa resignar, incumplir o tergiversar las responsabilidades conferidas a la autoridad de aplicación, quien debe velar por el cumplimiento de los objetivos de conservación y de creación, a los efectos de evitar los conflictos o de ceder a intereses que pongan en peligro la viabilidad del AMP a corto, mediano o largo plazo.

Las herramientas metodológicas para la participación en el proceso de planificación de AMP que se proponen a continuación, se focalizan en los siguientes ítems:

- *identificación de actores clave y elaboración del mapa de actores,*
- *tipo de participación y representatividad y*
- *dinámicas de trabajo en las instancias participativas.*

4.1.2 Identificación de actores clave y construcción del mapa de actores

Conceptualmente un mapa de actores o sociograma es un esquema que representa la realidad social en la que se está inmerso, buscando plasmar las distintas relaciones entre los actores que conforman un grupo vinculado a determinado tema, poniendo de manifiesto el modo de interacción (lazos de influencia, de conflictividad, de cercanía, de confianza, de colaboración o de indiferencia, entre otros) (Tapella, 2007; Pizarro, 1990). El mapa de actores debe visualizarse como una herramienta de toma de decisión y no solo como un mero listado de futuros participantes a talleres o reuniones de trabajo (Ceballos, 2004).

El sociograma sirve para:

- conocer al universo de actores que se encuentran en un determinado espacio geográfico, así como sus intereses, roles, accionar y perspectivas;

- conocer en forma rápida y gráfica la trama de relaciones sociales en un determinado espacio geográfico;
- detectar el tipo de relaciones entre los actores para intervenir en los casos que se considere adecuado;
- definir quienes participarán del proceso de planificación y determinar las dinámicas participativas más adecuadas en el contexto de las relaciones sociales;
- trabajar en la desactivación de conflictos actuales o prevenir potenciales;
- fortalecer vínculos existentes o potenciales y generar alianzas;
- enfrentar mejor las crisis como consecuencia de los cambios (esperados e inesperados) y
- propiciar un flujo de información más eficiente y veloz.

Antes de avanzar en la metodología para la construcción del sociograma es relevante distinguir entre dos conceptos: actor social y actor social clave. El primero de ellos se define como las personas, grupos u organizaciones que tienen intereses en un AMP y tienen algo para ganar o algo para perder a partir de una determinada intervención o la acción de otros actores, el segundo, se define como aquellos actores sociales que pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente) o son muy importantes para que una situación se manifieste de una u otra manera.

En la fase I: preparatoria (figura 3) del proceso de planificación es fundamental realizar el sociograma como primer paso para identificar a los actores y establecer la dinámica de las instancias participativas.

La metodología que a continuación se desarrolla está basada y adaptada de la propuesta por Tapella (2007). La misma fue puesta en práctica en el marco de esta consultoría y el mapa de actores resultante es presentado en el ítem 3.5 del presente documento. Este mapa es general y presenta el universo de actores vinculados a las AMP, definiendo sectores sociales más abarcativos. Para la construcción del mapa de actores en un AMP específica se sugiere tomar como base esta construcción general y particularizar en los actores concretos dentro de los grandes sectores que tengan vinculación al área que se planificará, sin perder de vista que puede cambiar el contexto a partir de la aparición o desaparición de determinados actores.

4.1.2.1 Metodología

El equipo de planificación (EP) conformado en la fase I (figura 3) para la elaboración del PM de una determinada AMP debe liderar la construcción del mapa de actores, para ello la autoridad de aplicación convoca al Comité de Asesoramiento del Sistema de AMP y en una reunión de trabajo de una jornada completa (horario sugerido: 9.30 a 18.00 h) se trabajan los siguientes pasos:

Paso 1. Identificación de actores y clasificación.

Objetivo:

Identificar y clasificar a los actores que tengan vinculación con el AMP que se va a planificar.

Dinámica de trabajo:

Lluvia de ideas: el moderador expone la consigna a través de la siguiente pregunta ¿qué actores tienen vinculación con el AMP? e insta a los participantes a que mencionen actores, solicitándoles que se focalicen en la obtención del listado de actores y eviten comentarios respecto al tipo de vinculación que poseen con el AMP. Una vez que los participantes estiman que han agotado el listado y no surgen más actores, se repasa la lista.

El listado de actores puede ser escrito en papeles afiches y colgados en una pared o puede ser escrito en una computadora y proyectado para que todos lo vean.

Una vez confeccionado el listado se agrupan actores bajo las siguientes denominaciones:

1. Organizaciones gubernamentales nacionales
2. Organizaciones gubernamentales provinciales
3. Organizaciones no gubernamentales
4. Organizaciones vinculadas al sector privado (gremios, sindicatos, cámaras, cooperativas, asociaciones civiles, etc.)
5. Empresas privadas

Paso 2. Análisis de actores



















Es muy importante tener en cuenta que, tal como se ha definido anteriormente, el sociograma es una representación de las relaciones sociales, es por ello que las calificaciones otorgadas en las matrices representan las percepciones y el conocimiento que las instituciones participantes del taller tienen acerca de las relaciones entre los actores clave en los temas relacionados al AMP.

En este contexto es importante que las matrices se trabajen en el taller. El moderador insta a los participantes a completar las matrices, manteniendo el foco en la calificación a obtener. Es relevante que un miembro del EP tome nota de los comentarios y opiniones de los participantes.

Con el listado de actores y su agrupamiento se completan las siguientes matrices de análisis:

La tabla 3 contiene el listado de actores, su agrupamiento, información acerca de las funciones que los vinculan con el AMP y la capacidad que poseen de generar cambios positivos o negativos de diferentes magnitudes en el AMP y su entorno geográfico.

Tabla 3. Identificación de actores y su influencia sobre el AMP.
Fuente: elaboración propia.

| Grupo | Nombre del actor | Funciones que cumple cada actor en vinculación con el AMP | Capacidad del actor de generar cambios en el AMP | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|---|---|---|--|---|--|---|---|
| Clasificación de los diferentes actores sociales en un determinado contexto geográfico (trabajo realizado en el paso 1). | Conjunto de personas con intereses variados que podrían participar en el proceso de elaboración del PM. Se especifica el nombre de la institución o la persona (trabajo realizado en el paso 1). | Funciones que desempeña cada actor en vinculación al AMP (dentro de ella o en su entorno): Se resume en un par de palabras por ej. control, monitoreo, investigación, seguridad, interés productivo, interés económico, etc. | En la casilla de cruce se coloca el color correspondiente: <table border="1" data-bbox="1339 938 2069 1417"> <tr> <td data-bbox="1339 938 1417 1023">  </td> <td data-bbox="1417 938 2069 1023"> Con sus acciones el actor provoca cambios positivos significativos sobre el AMP. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1339 1023 1417 1107">  </td> <td data-bbox="1417 1023 2069 1107"> Con sus acciones el actor provoca cambios positivos de importancia media sobre el AMP. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1339 1107 1417 1192">  </td> <td data-bbox="1417 1107 2069 1192"> Con sus acciones el actor provoca cambios positivos poco significativos sobre el AMP. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1339 1192 1417 1276">  </td> <td data-bbox="1417 1192 2069 1276"> Con sus acciones el actor provoca cambios negativos significativos sobre el AMP. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1339 1276 1417 1361">  </td> <td data-bbox="1417 1276 2069 1361"> Con sus acciones el actor provoca cambios negativos de importancia media sobre el AMP. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1339 1361 1417 1417">  </td> <td data-bbox="1417 1361 2069 1417"> Con sus acciones el actor provoca cambios negativos poco significativos sobre el AMP. </td> </tr> </table> |  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos significativos sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos de importancia media sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos poco significativos sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos significativos sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos de importancia media sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos poco significativos sobre el AMP. |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos de importancia media sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos poco significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos de importancia media sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos poco significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | | |

| Grupo | Nombre del actor | Funciones que cumple cada actor en vinculación con el AMP | Capacidad del actor de generar cambios en el AMP |
|---|------------------|---|--|
| Organismos gubernamentales nacionales | | | |
| | | | |
| Organismos gubernamentales provinciales | | | |
| | | | |
| Organizaciones no gubernamentales (ONG) | | | |
| | | | |
| Organizaciones del sector privado | | | |
| | | | |
| Privados | | | |
| | | | |

Las tablas siguientes se centran en caracterizar y comprender las relaciones entre los actores identificados a través del tipo de relación, los tipos de conflictos y la jerarquización del poder.

Tabla 4. Tipo de relaciones predominantes con otros actores.
 Fuente: elaboración propia.

| En cada casilla en blanco se coloca el color correspondiente: | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|
| | Relación de confianza y colaboración mutua. | | | | | | | | | | | | |
| | Relación indiferente o nula. | | | | | | | | | | | | |
| | Relación de conflicto | | | | | | | | | | | | |
| Nombre del Actor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | n... |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |
| n... | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 6. Jerarquización del poder.
Fuente: elaboración propia.

Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones del otro actor.
En cada casilla de cruce se coloca el color correspondiente teniendo en cuenta que se debe reflejar la influencia de un actor sobre el otro y vice-versa de la siguiente manera:
1 / 2 = influencia del actor 1 sobre el actor 2
2 / 1 = influencia del actor 2 sobre el actor 1

| |
|------------------------|
| Baja o nula influencia |
| Mediana influencia |
| Alta influencia |















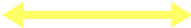









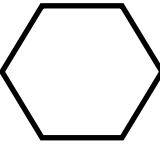
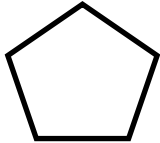
| Nombre del Actor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | n... |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|---|----|----|----|------|
| 1 | | 1/2 | 1/3 | 1/4 | 1/5 | | | | | | | | |
| 2 | 2/1 | | 2/3 | 2/4 | 2/5 | | | | | | | | |
| 3 | 3/1 | 3/2 | | 3/4 | 3/5 | | | | | | | | |
| 4 | 4/1 | 4/2 | 4/3 | | 4/5 | | | | | | | | |
| 5 | 5/1 | 5/2 | 5/3 | 5/4 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |
| n... | | | | | | | | | | | | | |

La tabla 5 permite conocer con más detalle las características de las relaciones conflictivas y la tabla 6 permite identificar aquellos actores con un alto grado de poder sobre los demás, esta información resulta de mucha utilidad para diseñar las instancias participativas del proceso de planificación y estar preparados con dinámicas específicas para trabajar en ese escenario.

Paso 3. Elaboración del mapa de actores o sociograma

Las tablas 3 a 6 aportan la información suficiente para la elaboración del sociograma o mapa de actores, por lo tanto, se sugiere que sea construido por el EP y luego enviado a los participantes del taller para sus comentarios y revisión.

Se sugiere el uso de papeles afiche blanco donde se dibuje el mapa de actores en una mesa de trabajo, utilizando la siguiente simbología (tabla 7):

| Grupos de actores | | Influencia del actor sobre el AMP | Tipo de relaciones | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|---|---|---|--|--|--|---|---|--|
| <p>Cada actor tendrá la forma geométrica de acuerdo al grupo al que pertenezca. Dentro de la forma se coloca el nombre del actor. El grupo de actores posee un color representativo.</p> | | <p>Se colorea la forma con el color correspondiente a su influencia de acuerdo a lo caracterizado en la matriz 1.</p> | <p>Se manifiesta con flechas doble punta que unen actores. Los colores de las flechas coinciden con el tipo de relación de acuerdo a la matriz 2.</p> | | | | | | | | | | | |
| <p>Organismos gubernamentales nacionales</p>  | <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Con sus acciones el actor provoca cambios positivos significativos sobre el AMP.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Con sus acciones el actor provoca cambios positivos de importancia media sobre el AMP.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Con sus acciones el actor provoca cambios positivos poco significativos sobre el AMP.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Con sus acciones el actor provoca cambios negativos significativos sobre el AMP.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Con sus acciones el actor provoca cambios negativos de importancia media sobre el AMP.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Con sus acciones el actor provoca cambios negativos poco significativos sobre el AMP.</td> </tr> </table> |  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos significativos sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos de importancia media sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos poco significativos sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos significativos sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos de importancia media sobre el AMP. |  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos poco significativos sobre el AMP. | <p style="text-align: center;"> Relación de confianza y colaboración mutua.</p> <p style="text-align: center;"> Relación indiferente o nula.</p> <p style="text-align: center;"> Relación de conflicto.</p> |
|  | | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | |
|  | | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos de importancia media sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | |
|  | | Con sus acciones el actor provoca cambios positivos poco significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | |
|  | | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | |
|  | | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos de importancia media sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | |
|  | Con sus acciones el actor provoca cambios negativos poco significativos sobre el AMP. | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Organismos gubernamentales provinciales</p>  | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Organizaciones no gubernamentales (ONG)</p>  | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Organizaciones del sector privado</p>  | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Privados</p>  | | | | | | | | | | | | | | |

Con las tablas 3 a 6 y la simbología se comienza a dibujar el sociograma. En primera instancia se sugiere agrupar a los actores de acuerdo a los grupos identificados, es decir todos los actores gubernamentales nacionales en un sector, los actores gubernamentales provinciales en otro sector, las ONG en otro sector y así hasta finalizar. Se recomienda que la autoridad de aplicación quede enmarcada en un es-quema del AMP y los demás actores en grupos periféricos tal como muestra la siguiente figura:

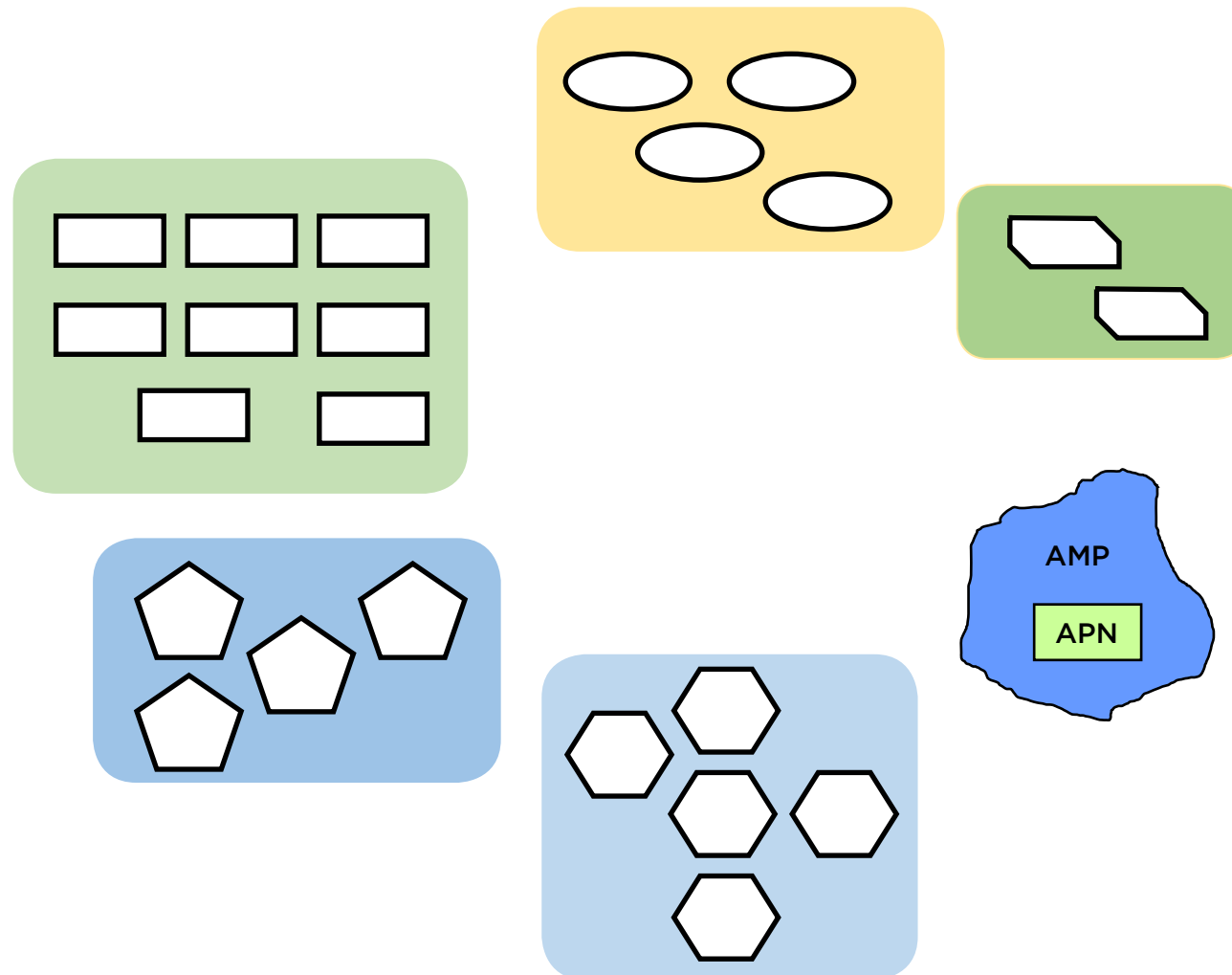


Figura 10. Modelo de sociograma.
Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se colorea cada casilla de acuerdo con la influencia del actor sobre el AMP, teniendo en cuenta que los actores de mayor influencia deben quedar más cercanos a la autoridad de aplicación.

Por último, teniendo en cuenta la tabla 4, se unen los actores con flechas de acuerdo con el tipo de relación, en función de la coloración propuesta.

De acuerdo con consideración del EP puede evitarse la colocación de flechas de relación indiferente o nula, a los fines de visualizar mejor el sociograma, de todas maneras, se debe aclarar que los actores que no poseen una flecha que los vincule, tienen ese tipo de relación.

Otra alternativa es agregar información acerca de los actores que poseen una "influencia alta" sobre la gran parte de los actores con los que se relacionan, es decir trasladar también al sociograma información de la tabla 5. Para ello se colorea el borde de la figura con el color correspondiente que se utilizó en la matriz. Si de la tabla de influencia el actor ejerce alta influencia sobre más del 60% de los demás actores, se puede considerar colorear el borde de su casilla en el mapa de actores.

El mapa obtenido en el afiche se pasa en limpio colocando la simbología como referencia y se envía a los participantes del taller de identificación y análisis de actores.

Después de revisar y desarrollar la versión final (debidamente validada), se recomienda que las tablas formen una base de datos, que debe ser actualizada anualmente y permita así mantener actualizado el mapa. Se recomienda complementar la información de los actores con otros campos, como por ej.: nombre de los referentes, datos de contacto (teléfono, correo electrónico, dirección postal, cargo, etc.), cargo, representación formal, asistencia a reuniones o convocatorias, etc.

4.1.3 Tipo de participación y representatividad

Con el mapa de actores realizado, otro aspecto de relevancia en la fase I del proceso de planificación es la definición del tipo de participación que se considera más adecuado.

De acuerdo con el primer mapa de actores general construido presentado en este documento, se visualiza claramente un predominio de las relaciones de colaboración mutua y las relaciones de conflicto en general están dadas entre los sectores que manifiestan intereses económicos y productivos, sin embargo, no se identifican situaciones de alta conflictividad. Sin embargo, puede ocurrir que en algún caso

en particular exista una situación de alta conflictividad que demande un trabajo previo con los sectores antes de pensar en la construcción conjunta del PM.

En un contexto de relaciones de conflictividad media o baja, el tipo de participación sugerida para la elaboración de un PM para un AMP del Sistema Nacional es “activa por representación directa”.

¿Qué se entiende por participación activa?

La participación activa se define como aquella que requiere del involucramiento continuo y responsable de todos los actores durante el proceso de la elaboración del PM, quienes discuten y acuerdan los principales lineamientos y decisiones para el AMP.

¿Qué se entiende por representación directa?

La representación directa se define como aquella donde la gente de una entidad convocada delega a un representante toda clase de actividades, pero mantiene con él una relación directa (Borrini - Feyerabend, 1997). Es importante destacar que esta delegación implica que el participante pueda tomar decisiones institucional en la instancia de participación.

No obstante, dependiendo del caso, puede considerarse la representación indirecta, donde las organizaciones delegan a otros (sean expertos, personas asignadas por grandes asociaciones, organizaciones no gubernamentales, oficiales de partidos o del gobierno) su representación y rara vez, en ocasiones nunca, interactúan con sus representantes de persona a persona.

Los espacios de participación deben buscar la generación de alianzas con los interesados, que especifica y garantiza sus respectivas funciones, derechos y responsabilidades con respecto al AMP. En estos espacios se deben dirimir los conflictos, afianzar los vínculos y priorizar las decisiones por consenso.

Cada organización identificada en el mapa de actores debe ser convocada a la elaboración del PM mediante nota formal de la autoridad proponente, donde se le informe y solicite los siguientes puntos:

- La decisión política, el contexto y los objetivos del trabajo para el cual son convocados,
- la duración estimada del proceso de planificación,
- el número de instancias participativas previstas,

- la designación formal de sus representantes (un titular y un alterno) y
- el rol que cumplirán los representantes, asegurando en lo posible su continuidad a lo largo del proceso de planificación.

La autoridad proponente debe asegurar que todos los representantes estén formalmente designados antes de la primera convocatoria.

4.1.4 Dinámicas de trabajo en las instancias participativas

Para optimizar el funcionamiento y la eficiencia de las instancias participativas, se recomienda no exceder de 50 participantes.

Todos los sectores deben estar representados y no deberá existir sobre o subrepresentación de ningún sector.

El proponente podrá designar a sus representantes no excediendo el 5 % del total de los convocados. Se debe tener en cuenta que el proponente posee la responsabilidad de liderar el PM.

Es recomendable que las personas que se designen para representar a la autoridad proponente solamente cumplan funciones de participación y que las tareas organizativas y la moderación queden en manos de otras personas.

La institución proponente a través del EP organizará y guiará los encuentros participativos y analizará los resultados de los mismos, desprendiendo las pautas y los lineamientos establecidos y elaborando los documentos.

El EP deberá realizar un seguimiento de toda la convocatoria a través de los modos de comunicación que sean más efectivos, verificar la recepción de la o las notas e insistir en la designación del representante y alterno, manteniendo una comunicación fluida y persistente. El equipo llevará una lista de chequeo del cumplimiento de las designaciones en la base de datos generada a partir del mapa de actores.

Las funciones que desempeñarán los representantes de las organizaciones en las instancias participativas serán las siguientes:

- mantener una comunicación fluida y respetuosa con los demás representantes, teniendo en cuenta que pertenecen a sectores con diversos intereses y puntos de vista, hecho que enriquece la visión y el contenido del PM;

- participar activamente de la construcción del PM;
- aportar conocimientos y experiencia desde el sector;
- detectar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que operan sobre el AMP;
- identificar los valores de conservación del AMP, justificar su selección e identificar los principales problemas y amenazas;
- formular la visión, misión y los objetivos generales del PM y
- recomendar acciones de implementación.

Dada esa variabilidad de intereses que puedan manifestar los actores, para lograr reuniones eficientes será importante contar con la presencia de un facilitador que garantice el cumplimiento de los objetivos planteados en las agendas establecidas y haga cumplir las reglas de funcionamiento del equipo. El facilitador deberá ser capaz de trabajar con el grupo mediante estrategias de negociación efectiva, es decir, alentando la mirada de los participantes a la búsqueda de objetivos comunes, generados desde intereses genuinos y legítimos.

El proceso de planificación no debe extenderse más allá de 12 meses.

Se recomienda la realización de dos talleres de trabajo en los cuales se realicen las siguientes actividades

| Talleres | Actividades |
|--|---|
| <p>Taller 1 (fase II y III)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Explicación del proceso de planificación (unificación de criterios). • Presentación de la metodología de trabajo. • Presentación preliminar de la información básica acerca de las características del ambiente natural y cultural del área. • Obtención de información básica complementaria de acuerdo a los conocimientos de los participantes que enriquezcan la caracterización. • Identificación de los valores de conservación. • Justificación de la selección de los valores de conservación, mapeo de la distribución, estado de conservación y análisis de viabilidad. • Realización de un análisis de las fortalezas - oportunidades y debilidades - amenazas (FODA), como base para la elaboración del diagnóstico. • Elaboración de la visión para el AMP. |

| Talleres | Actividades |
|---------------------------|--|
| Taller 2 (fase IV) | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados del taller anterior. • Presentación de la propuesta del mapa de zonificación, la que deberá ajustarse con los participantes. • Establecimiento de los objetivos, usos permitidos, lineamientos y normas para cada zona. • Establecimiento de los objetivos del plan. • En base al diagnóstico, planteo de estrategias y líneas de acción tendientes a solucionar las problemáticas y amenazas y potenciar las ventajas y oportunidades. |

Tabla 8. Actividades a desarrollar en cada taller.

Fuente: elaboración propia.

Se sugiere que cada taller tenga una duración de 2 días (jornadas) completos, espaciados entre sí 30 o 40 días; ello permitirá trabajar en los documentos que se generen luego de cada taller y ponerlos a disposición para revisión y aportes de los participantes.

Las instancias de presentación deberán concentrarse durante la mañana del primer día de taller y deben representar no más de dos horas, ya que los trabajos grupales y el plenario de construcción del plan deben ser prioritarios.

Si bien se ha propuesto la realización de dos talleres, número que se estima conveniente, ello no es un impedimento para replantear la cantidad de talleres en función del proceso de planificación, su evolución y la actitud de los participantes frente al mismo.

Los documentos surgidos luego de cada taller serán enviados a las instituciones para su control y revisión final.

De ser necesarias, se pueden realizar reuniones sectoriales para abordar las diversas temáticas de acuerdo a los componentes del plan.

En estas últimas pueden participar otros miembros de la comunidad (siempre relacionados al manejo del área), algunos de los cuales pueden adquirir las tres formas de representación sugeridas por Borrini – Feyerabend (1997): representación directa, autorepresentación¹ y representación indirecta².

1.GraziaBorrini – Feyerabend 1997. Auto-representación: cara a cara, las personas expresan personalmente sus opiniones, discuten, votan, trabajan, ofrecen contribuciones materiales, reciben un beneficio, etc.; la gente se representa a sí misma.

2.GraziaBorrini – Feyerabend 1997. Representación indirecta: la gente delega a otros (sean expertos, personas asignadas por grandes asociaciones, organizaciones no gubernamentales, oficiales de partidos o del gobierno) para que los representes en toda clase de actividades, pero rara vez, si acaso nunca, interactúan con sus representantes de persona a persona.

Las dinámicas metodológicas para resolver de manera eficiente cada actividad en los talleres deben ser claramente establecidas y acordadas entre el facilitador y el EP.

Las técnicas de trabajo durante los talleres serán definidas y ajustadas ante cada taller en función de la actividad y las características del grupo de participantes y acordadas entre el facilitado y el EP.

En cuanto a la preparación básica y la logística para los talleres se deberán tener en cuenta los siguientes puntos:

- a. convocar a los talleres de trabajo con al menos 15 días de anticipación;
- b. adjuntar la agenda de trabajo a la nota de convocatoria;
- c. confirmar la recepción de la invitación y constatar quienes estarán presentes;
- d. asegurar la participación de los expertos que sean requeridos como apoyo;
- e. asegurar que los proponentes y el personal clave entiendan la metodología de antemano;
- f. distribuir los materiales de apoyo con una antelación no menor a cinco días antes del taller;
- g. chequear que todas las herramientas de trabajo estén disponibles;
- h. elaborar un listado de los participantes y sus datos de contacto para ser entregado en el taller;
- i. conocer el sitio del taller con una anticipación no menor a una semana a los fines de prever posibles cambios o ajustes;
- j. tener planes auxiliares para las eventualidades, y
- k. contar con personal con experiencia para el manejo de la logística del taller.

4.2 Herramientas metodológicas para la fase diagnóstica

4.2.1. Identificación y priorización de valores de conservación

Los valores de conservación (VC) se definen como un número limitado de: especies, comunidades naturales, sistemas ecológicos, hábitats, valores culturales, afectivos o espirituales que los actores sociales consideren de gran importancia y que representan la riqueza natural o cultural a ser conservado en el AMP y que por lo tanto pueden ser utilizados en la medición de la efectividad de las medidas de conservación (Granizo y otros, 2006).

Estos valores sirven como un filtro grueso o "sombrija" que una vez identificados y conservados, aseguran la persistencia del resto de los componentes del ecosistema en el espacio y el tiempo (Parrish y otros, 2003).

La identificación de los VC permite generar información final sintética e integrada sobre el estado del AMP, basada en la calificación de una serie de indicadores para cada valor. De esta manera se obtiene una calificación sobre el estado actual de conservación del área, a modo de línea de base, que enfocará los esfuerzos de conservación facilitará la comunicación sobre los logros alcanzados cuando se apliquen las medidas de conservación con una mirada estratégica (a largo plazo) en la instancia de implementación.

Metodológicamente la selección de los valores de conservación debe seguir los siguientes criterios:

1. definir valores englobadores;
2. identificar valores con atributos o requerimientos especiales en el AMP, si es posible que resuman características únicas;
3. revisar la posibilidad de unificar diferentes valores de conservación o enfatizar en un valor en forma separada e

4. identificar un número reducido de valores de conservación a través de la verificación de una serie de criterios a cumplir (ver más abajo: punto e) de la dinámica de trabajo).

Los VC deben ser caracterizados y su selección debe ser justificada, también deben identificarse los impactos positivos o negativos que poseen efectos sobre ellos o que pueden tener efectos. Luego de ello se define su estado de conservación a través de la medición de indicadores pertenecientes a atributos clave del valor (p. ej. número poblacional, éxito reproductivo, cantidad de infraestructura en el paisaje, etc.) y se realiza un análisis de viabilidad, que busca comprender cuáles son las necesidades para su mantenimiento a largo plazo. Las preguntas específicas que se tuvieron en cuenta en este paso son:

- ¿cómo definir el estado de conservación de cada uno de los valores?
- ¿cuál es el estado actual?

Estos indicadores serán medidos a lo largo del tiempo con el fin de realizar un seguimiento del impacto de la efectividad de manejo. La medición del estado actual de los indicadores (línea de base) y su seguimiento, proporciona una imagen clara, basada en criterios científicos, del estado de conservación del valor y sus cambios a lo largo del tiempo.

Tabla 9. Valores de los indicadores de viabilidad y su descripción.

Fuente: adaptado de Granizo y otros, 2006.

| Calificación | Descripción |
|--------------|--|
| Muy bueno | El indicador se encuentra en un estado ecológico deseable. Es probable que se necesite poca intervención humana para mantenerlo. |
| Bueno | El indicador se encuentra dentro de un rango de variación aceptable. Se necesitará alguna intervención humana para su mantenimiento. |
| Regular | El indicador se encuentra fuera del rango de variación aceptable. Se requiere de la intervención humana para su mantenimiento. Si no se realiza un seguimiento, el valor podrá sufrir degradaciones severas. |
| Pobre | Si el indicador se mantiene en esta categoría, la restauración del valor, en el largo plazo, será imposible (costosa, complicada y con poca certeza de poder revertir el proceso que lo altera). |

La importancia de este análisis radica en identificar dónde son requeridas las acciones y cuáles serán más efectivas para alcanzar el éxito de la conservación del PNPI. Se parte del reconocimiento de que existe un estado actual el cual se quiere modificar o mantener.

La identificación de los valores de conservación, su estado, su distribución y los impactos positivos y negativos actuales y potenciales a los que están sometidos permite que el EP comprenda: la complejidad del AMP, le permita fundamentar la zonificación propuesta y proponer las medidas más adecuadas para la conservación efectiva.

Esta etapa finaliza con un mapeo de las zonas de distribución de los valores identificados.

Ahora bien, ¿cómo se aborda esta actividad en el marco de las instancias participativas?

En el primer taller es relevante identificar los valores de conservación, justificar su selección e identificar cuáles son los efectos positivos y negativos que inciden sobre ellos. En esta actividad todos los participantes toman dimensión de la relevancia del AMP a través de los valores que se pretenden conservar y aportan su visión acerca de los impactos a los que pueden estar sometidos los valores.

Dinámica de trabajo en taller:

- a) el facilitador/coordinador explica el concepto de valor de conservación y fija los criterios que se deben tener en cuenta para su selección de acuerdo a lo explicitado más arriba;
- b) se trabaja en plenario con tarjetas de cartulina de un tamaño de 25x10 cm de color claro. Se deben prever dos tarjetas por participante para que sobren;
- c) el facilitador expone la consigna del trabajo y realiza la siguiente pregunta: ¿cuáles son los valores de conservación que posee el AMP?;
- d) se entrega a cada participante 1 tarjeta y se le pide que cada participante escriba un valor de conservación, en letra imprenta y de un tamaño de 2 cm de altura;
- e) cuando todos los participantes entregan sus tarjetas, las mismas son pegadas en orden aleatorio en la pared del auditorio, donde todos puedan verlas. El facilitador da una lectura de todas las tarjetas, se buscan repeticiones. Se pregunta a los participantes si pensaron en otro valor que no encuentran plasmado y si surgen nuevos se escriben en tarjetas y se adicionan a las existentes. Una vez que se han revisado todas, el facilitador conduce a los participantes a buscar si hay VC que se puedan anidar dentro de otros más englobadores. Se discute la relevancia de los valores y se verifica el cumplimiento de los siguientes criterios:

- representar la riqueza geológica, biológica o cultural del área de estudio;
 - ser valores naturales y culturales únicos o con un alto valor referencial;
 - reflejar objetivos de conservación ecorregionales u otros existentes a nivel nacional o global;
 - ser un valor de conservación viable o factible de mantener y/o recuperar;
 - ser frágil a los cambios o intervenciones antrópicas y/o naturales;
 - estar amenazado o impactado y
 - poseer un efecto “sombrija”, es decir pueden abarcar otros valores, que también se identifican y describen;
- f) las tarjetas se dejan pegadas en la pared y se registran a través de fotografías;
- g) con esta información el facilitador/coordinador solicita a los participantes que conformen grupos;
- h) el facilitador y el EP recogen las tarjetas de los VC principales y asociados y las distribuyen en grupos de 8 a 10 participantes de diferentes sectores cuya composición será determinada previamente;
- i) se designa un coordinador de grupo (en general es un miembro del EP), quien liderará y ordenará el trabajo;
- j) el grupo completará la tabla figura a continuación. las siguientes preguntas pueden ayudar a enfocar los resultados:
- ¿Cuáles son los principales atributos del valor que justifican su selección?
 - ¿Cuáles son los impactos positivos o negativos actuales o potenciales que pueden tener efectos sobre los VC?

Tabla 10. Modelo de tabla para la identificación de valores de conservación su justificación de elección y los efectos positivos y negativos que tienen incidencia sobre el mismo. Fuente: adaptado de Granizo y otros, 2006.

| Valor de conservación | Justificación | Efectos positivos y negativos que tienen incidencia sobre el VC |
|---------------------------|---------------|---|
| Valor principal XX | | |
| Valor asociado XXX | | |
| | | |
| | | |

Con esta información obtenida en el taller el EP seguirá trabajando en la determinación de los atributos clave y su calificación a los fines de establecer su estado actual de conservación y luego establecer acciones para mejorar o mantener ese estado. Este trabajo es posterior y en gabinete.

4.2.2 Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada por las organizaciones en el marco de la planificación estratégica con el objetivo de realizar una autoevaluación. Este análisis permite comprender de manera estructurada cuál es la situación de la organización, analizando las fortalezas y debilidades (problemas) que posee en la actualidad y las amenazas u oportunidades que podrían tener efecto sobre ella.

Sirve para tomar las mejores decisiones en base a un análisis pormenorizado de la situación actual o potencial que pueda afectar a la organización. Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación.

Si bien esta metodología fue creada por Humphrey en la década del 60, sigue estando plenamente vigente y cada vez más es utilizada ante situaciones de toda índole.

Una de estas situaciones es el proceso de planificación de las áreas protegidas ya que es una herramienta que permite vincular la fase diagnóstica con la fase propositiva, tomando al área considerada como si fuese una organización. En este sentido permite y facilita un diagnóstico participativo y la generación de líneas de acción que permitan mitigar, mejorar y mantener la situación actual y prevenir o potenciar la situación futura.

Esta actividad se realiza en plenario y todos los participantes aportan.

- a) El coordinador/facilitador del taller hace referencia a la fase del proceso de planificación donde se inserta la actividad que se va a desarrollar, mostrando la Figura 3, explica qué es un análisis FODA, para qué sirve y explica los conceptos de debilidad /problema, fortaleza, amenaza y oportunidad, tal como se expone a continuación:

Una **debilidad (problema)** es un acontecimiento, hecho, situación o cuestión negativa que afecta a la conservación, a la integridad y al desarrollo del AMP y su entorno.

Una **fortaleza** es un logro actual, situaciones favorables, capacidades, resultados positivos o funciones que contribuyen a la conservación, a la viabilidad del área a largo plazo y al desarrollo del AMP y de su entorno.

Una **amenaza** es una actividad, proceso o evento potencial, de origen interno o externo, y que por su magnitud podría tener con

secuencias negativas e impactar al AMP y su entorno en el futuro.

Una **oportunidad** es una situación, un factor socioeconómico y/o elementos o procesos físicos o biológicos, de origen interno o externo, que se pueden aprovechar para impulsar la conservación, la integridad y el desarrollo del AMP y su entorno.

Para trabajar sobre los cuatro ejes, se utilizarán tarjetas de cartulina de un tamaño de 25x10 cm de colores claros diferenciados de la siguiente manera:

| | |
|--|--------------------------------|
| | Debilidades (problemas) |
| | Amenazas |
| | Fortalezas |
| | Oportunidades |

Se deben prever dos tarjetas por participante para que sobren.

- b) El facilitador expone la consigna del trabajo y realiza las siguientes preguntas, en el siguiente orden:
- ¿cuáles son las debilidades/problemas de orden ambiental, cultural, social, productivo, económico, legal, institucional, de gestión, de educación, de participación, etc. que afectan actualmente al AMP?
 - ¿cuáles son las fortalezas de orden ambiental, cultural, social, productivo, económico, legal, institucional, de gestión, de educación, de participación, etc. que posee actualmente el AMP?
 - ¿qué eventos negativos (amenazas) internos o externos podrían modificar, condicionar o determinar el futuro del AMP?
 - ¿qué eventos positivos (oportunidades) internos o externos podrían favorecer el futuro del AMP?
- c) Se entrega a cada participante una tarjeta y se le pide que exprese una sola idea en una frase corta (hasta 10 palabras), en letra imprenta y de un tamaño de 2 cm de altura.
- d) Cuando todos los participantes entregan sus tarjetas, las mismas son pegadas en orden aleatorio en la pared del auditorio, donde todos puedan verlas. El facilitador da una lectura de todas las tarjetas, se buscan coincidencias (tarjetas que se unen) y repeticiones. Se pregunta a los participantes si pensaron en otra idea que no encuentran plasmada. Si surgen más ideas se escriben en tarjetas y se adicionan a las existentes. También se verifica si existen ideas que no están claras para todos, se reescriben las necesarias

y también se exponen. Una vez que se han revisado todas, se agrupan en temas relacionados y en niveles de organización (tarjetas que expresan ideas centrales y tarjetas que expresan ideas puntuales).

e) Las tarjetas se dejan pegadas en la pared y se registran a través de fotografías.

Se recomienda comenzar con la situación actual abordando en la primera jornada del taller las debilidades (problemas) y las fortalezas y en la segunda jornada del taller con la situación futura abordando las amenazas y las oportunidades. Esta modalidad de trabajo permite que los participantes no confundan las dimensiones del presente con el futuro porque el abordaje propositivo será distinto. Comenzar con las problemáticas da la oportunidad a los participantes de expresar sus disconformidades u otro tipo de cuestión negativa, sobre los cuales en general se tiene mucha expectativa y ganas de comunicar. Si bien puede generar un clima de tensión para el cual se debe estar preparado, la metodología propuesta para trabajarlo es concreta, da la posibilidad de plasmar lo que se piensa, tiene una instancia de intercambio con los demás participantes, pero no conduce o facilita a las grandes oratorias personalistas.

Luego del trabajo de identificación con tarjetas que expresan debilidades y las fortalezas, también durante la primera jornada, se trabaja en profundizar el conocimiento de las mismas a través de la construcción de un árbol de problemas o fortalezas o a través de un diagrama de Ishikawa (esqueleto de pescado).

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender las problemáticas. En él se expresan, a través de encadenamientos tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión (figura 11). A través de este encadenamiento, se ordenan los problemas principales permitiendo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentran las cuestiones relevantes a resolver. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño del plan y ordenar la fase propositiva. El mismo concepto se aplica a las fortalezas para construir un árbol de fortalezas.

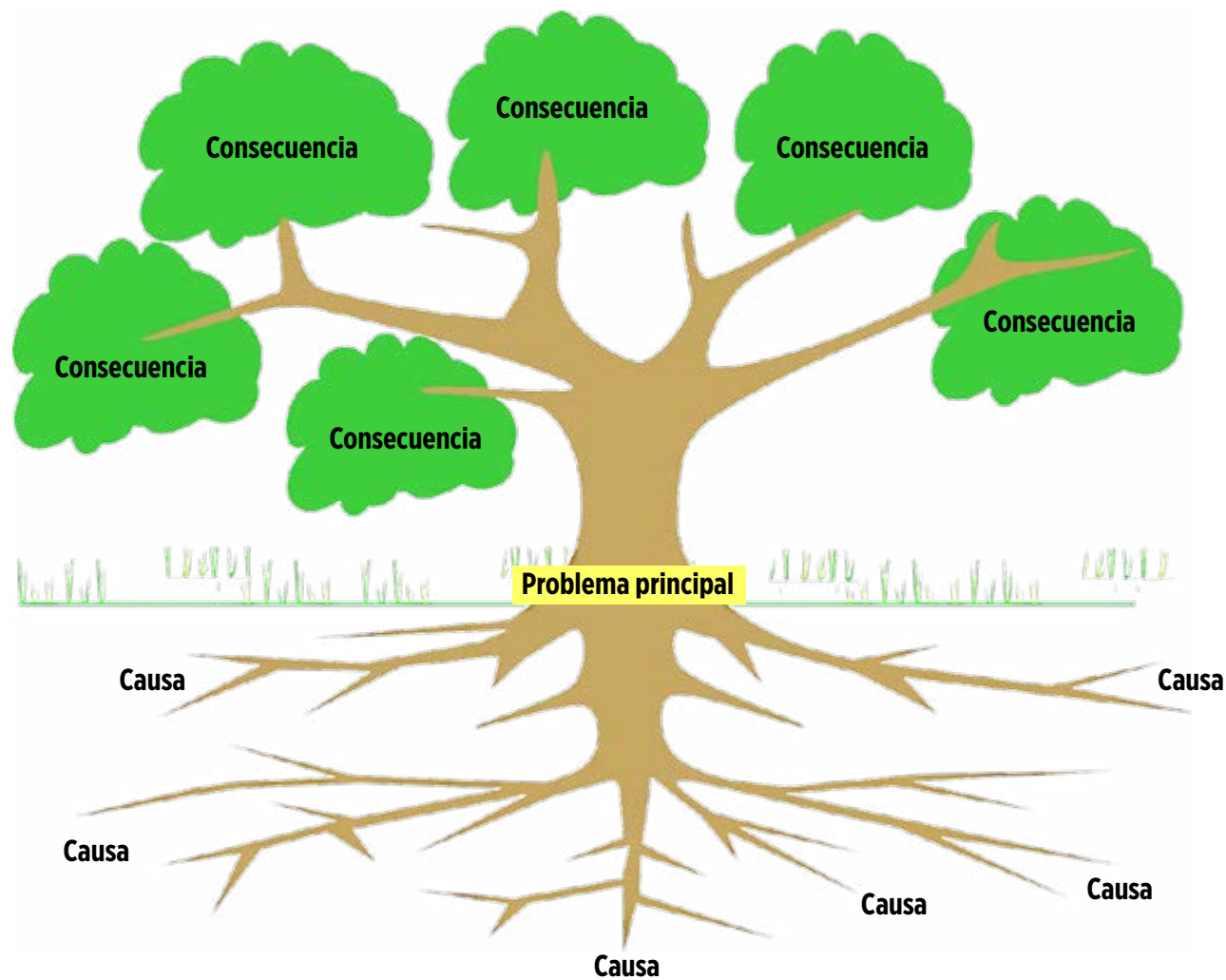


Figura 11. Modelo árbol de problemas.
Fuente: elaboración propia.

Para la construcción de los árboles de problemas se aplica la siguiente dinámica, que será aplicada también para las fortalezas.

- a) El coordinador/facilitador del taller hace referencia a la fase del proceso de planificación donde se inserta la actividad que se va a desarrollar, mostrando el esquema de la figura 3 y explica la lógica del árbol de problemas.
- b) El facilitador y el EP recogen los grupos de tarjetas por temas que surgieron.
- c) se trabaja en grupos de 8 a 10 participantes de diferentes sectores que serán determinados previamente por el facilitador y el EP.
- d) Se designa un coordinador de grupo (en general es un miembro del EP), quien liderará y ordenará el trabajo para que se alcance el producto.
- e) Cada grupo trabajará en un tema de las tarjetas, tal cual fueron agrupadas en plenario. Tres opciones son válidas para esta dinámica y deben pensarse en función del tiempo disponible para esta sección del trabajo.
 - Opción 1: que cada grupo trabaje en temas diferentes. El reparto de temas debe ser equilibrado. Por ejemplo, temas relacionados con aspectos de conservación, usos y de gestión suelen ser más relevantes y con mayor número de tarjetas y otros temas como educación, investigación, monitoreo suelen tener menos tarjetas. En este caso algún grupo puede recibir un solo grupo de tarjetas y otro grupo dos grupos.
 - Opción 2: cada grupo trabaja todos los temas a la vez. De esta manera todos los participantes recorren todos los temas y aportan a la construcción, pero la actividad demanda más tiempo.
 - Opción 3: dos o tres grupos que trabajen la mitad de los temas y otros dos o tres grupos que trabajen la otra mitad de temas.
- f) Se establece el tiempo de trabajo: generalmente dos horas.
- g) Cada grupo releerá las tarjetas e identificará en ellas las debilidades principales, si no se detecta se escribe. En un papel afiche colocado de manera apaisada colocarán la tarjeta del problema principal en el centro. Luego los participantes deben realizar la siguiente pregunta ¿cuáles son las causas de este problema o debilidad? Entendiendo que la causa es un efecto negativo que motiva o contribuye al problema/debilidad. Se busca entre las tarjetas cuales son problemas/debilidades causales y se colocan en la raíz del árbol (por debajo de la tarjeta central). Luego se realiza lo mismo con las consecuencias, entendidas como los efectos resultantes del problema/amenaza, y se colocan las tarjetas identificadas en las ramas del árbol. Si aparecen causas o consecuencias que no están escritas en las tarjetas, se escriben. Tener en cuenta que las tarjetas pueden transformarse en causas, consecuencias o

problemas centrales. También pueden surgir nuevas debilidades si no hay una tarjeta que describa la situación.

- h) Luego de alcanzar el trabajo, los afiches trabajados se pegan en la pared, cada grupo expone los resultados de su trabajo y definen de sus ideas en plenario, esta sección es moderada por el facilitador.

Otra manera de trabajar las debilidades y las fortalezas es a través de la construcción de diagramas de Ishikawa (esqueleto de pescado) que consiste en un método gráfico, que luego de identificarlas, permite exponer las ideas en forma ordenada, expresadas en conceptos de una sola palabra o frases cortas. La ordenación se hace en forma de esqueleto de pescado, donde el problema principal o fortaleza se ubica en la cabeza del pescado y en las espinas se colocan las causas que pueden ser de primer, segundo, tercer orden, etc. tal como se

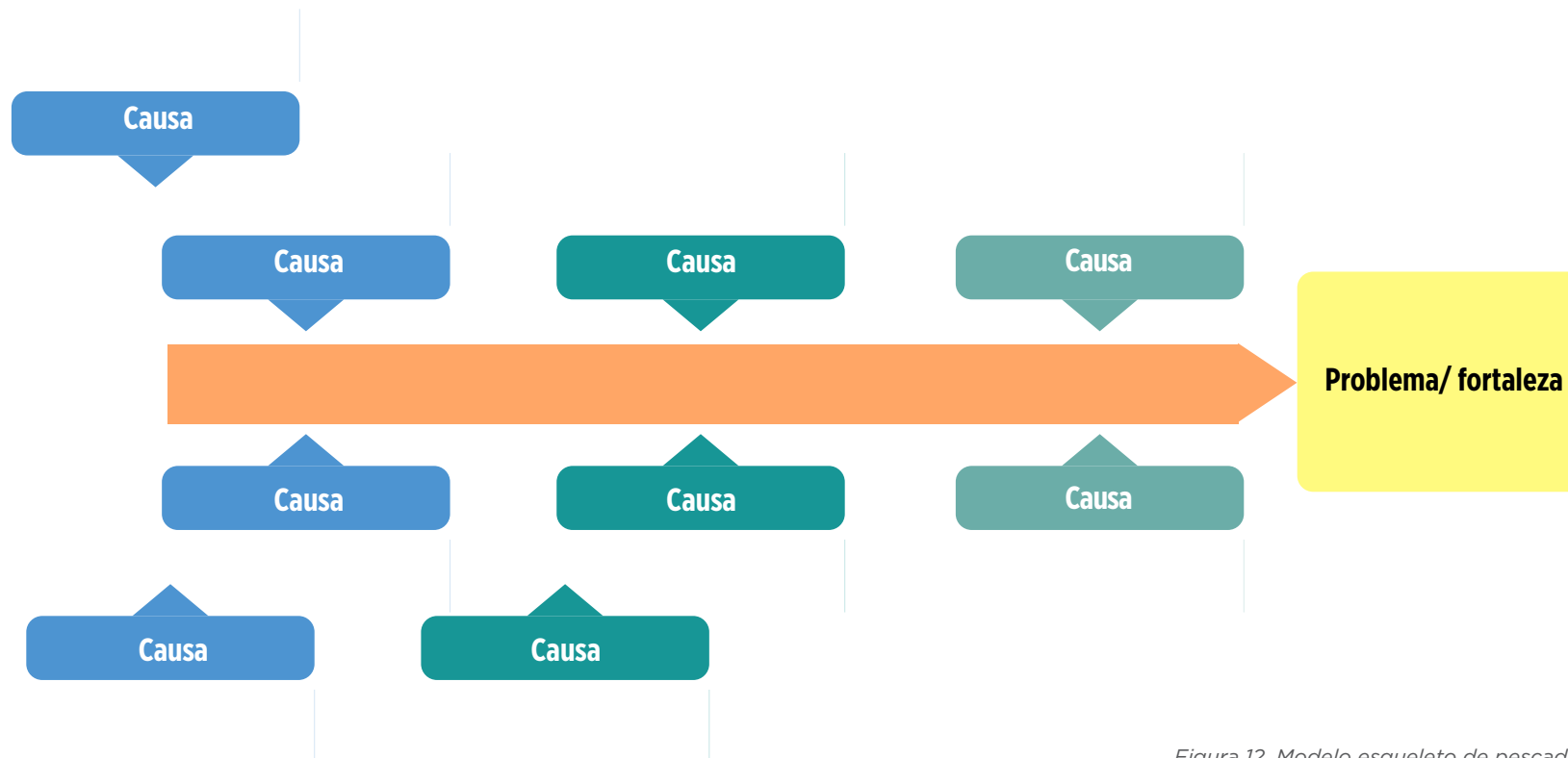


Figura 12. Modelo esqueleto de pescado.
Fuente: elaboración propia.

Esta dinámica es ideal para los trabajos participativos donde los actores son diversos en todos los aspectos, ya que es una metodología clara, rápida, ágil y concreta, en la cual la gente se entusiasma, evitando las abstracciones que induzcan discusiones artificiosas, complicadas y/o triviales y la pérdida de tiempo (Gil Zafra, 2001).

Para su construcción se aplica la siguiente dinámica:

- a) el coordinador/facilitador del taller hace referencia a la fase del proceso de planificación donde se inserta la actividad que se va a desarrollar, mostrando el esquema de la Figura 3 y explica la lógica del esqueleto de pescado.
- b) Se realizan las mismas actividades sugeridas para la dinámica del árbol de problemas desde el ítem b) al ítem e).
- c) Se establece el tiempo trabajo: generalmente 2 horas.
- d) Cada grupo releerá las tarjetas e identificará las debilidades/fortalezas principales, si no se detecta se escribe. En un papel afiche colocado de manera apaisada colocarán la tarjeta principal como cabeza de pescado en el centro a la derecha, si no existe se escribe. Luego los participantes deben realizar la siguiente pregunta ¿cuáles son las causas de esta debilidad o de esta fortaleza? Se busca entre las tarjetas cuales son las causales y se colocan en los extremos de las espinas del pescado. Si aparecen causas que no están escritas en las tarjetas, se escriben.
- e) Luego de alcanzar el trabajo, los afiches trabajados se pegan en la pared, cada grupo expone los resultados de su trabajo y defiende sus ideas en plenario, esta sección es moderada por el facilitador.

Tanto el árbol como el esqueleto de pescado dan como resultado una visión de conjunto del problema o fortaleza enriquecida por las visiones de los diferentes sectores de la sociedad. Permiten que los actores se sientan integrados y partícipes, siendo protagonistas de la detección de problemas o fortalezas, usando simplemente su experiencia y conocimiento.

Una tarea adicional que se puede construir luego de elaborar el árbol o el esqueleto es un mapeo de los principales problemas, por ejemplo, una zona de conflicto entre actividades, una zona con presencia de especies introducidas, etc. Para ello se provee a cada grupo un mapa base en blanco y con referencias claras.

Durante la segunda jornada se sugiere trabajar en las amenazas y las oportunidades, es decir "lo potencial", aplicando la metodología de tarjetas para su identificación con la dinámica descrita.

Luego se sugiere aplicar la metodología de los escenarios para prospectiva (Cely B., 1999; Parques Nacionales de Colombia, 2004) adaptada y simplificada a este contexto. La prospectiva es un proceso sistemático y participativo que permite aproximarse al futuro, ya que se está trabajando con eventos que todavía no han sucedido pero que podrían suceder. La finalidad es determinar el escenario futuro, es decir cuáles son posibles efectos esperados si la amenaza o la oportunidad se transforman en una realidad, así como también qué probabilidad de ocurrencia poseen. Cuando esta metodología se realiza en forma participativa, se recogen las visiones de los participantes respecto del futuro y las percepciones acerca de la probabilidad de ocurrencia de los eventos. Permite luego proponer líneas de acción a mediano y largo plazo, con el objetivo de orientar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas para construir el futuro deseado.

Para la construcción de los escenarios se aplica la siguiente dinámica, en primer lugar, para las amenazas y luego para las oportunidades:

4.2.2.1.1 el coordinador/facilitador del taller hace referencia a la fase del proceso de planificación donde se inserta la actividad que se va a desarrollar, mostrando el esquema de la figura 3 y explica el concepto de los escenarios prospectivos.

- a) Se vuelven a conformar los mismos grupos de trabajo de la jornada anterior con los mismos moderadores.
- b) El facilitador otorga a la mitad de los grupos la totalidad de las tarjetas de amenazas y a la otra mitad de los grupos la totalidad de las tarjetas de oportunidades. Las tarjetas están pegadas en la pared por lo cual se sugiere que queden en esa posición para que los diferentes grupos tengan acceso a la información.
- c) Se establece el tiempo trabajo: generalmente dos/tres horas.
- d) Cada grupo releerá las tarjetas. En un papel afiche colocado de manera apaisada realizarán las siguientes tablas:

Tabla 11. Amenazas.

Fuente: elaboración propia.

| Grupo: Moderador: Cantidad de miembros: Nombres: | | | |
|---|--|--|-----------------------------------|
| Amenazas | Escenarios (efectos/impactos/consecuencias) | Calificación de la probabilidad | Probabilidad de ocurrencia |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tabla 12. Oportunidades.
 Fuente: elaboración propia.

| Grupo: Moderador: Cantidad de miembros: Nombres: | | | |
|---|--|--|-----------------------------------|
| Oportunidades | Escenarios (efectos/impactos/consecuencias) | Calificación de la probabilidad | Probabilidad de ocurrencia |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Las amenazas u oportunidades se colocan en la primera columna. Se discuten los escenarios (los efectos) que se podrían esperar si tanto la amenaza como la oportunidad considerada se hacen una realidad. El escenario se describe imaginando la peor condición, es decir si no se hace nada para prevenir la situación en caso de una amenaza o potenciar la situación en caso de una oportunidad o simplemente se ignora la situación.

Luego se establece la probabilidad de ocurrencia de la amenaza o la oportunidad, lo que da una idea de su jerarquía. Para ello se establece el siguiente gradiente de calificación:

1= probabilidad nula o baja

3= probabilidad media

5= probabilidad alta

El moderador pide a cada uno de los miembros del grupo que indique su calificación y cada número se anota en la tercera columna. En la cuarta columna se escribe la probabilidad de ocurrencia que está dada por la siguiente fórmula:

$(\text{Valor obtenido} \times 100) / \text{Valor máximo que se podría obtener}$

El valor máximo =5 (valor de la probabilidad más alta) X cantidad de miembros del grupo que votan.

El valor obtenido es la suma de todas las votaciones.

No es necesario realizar el cálculo de probabilidad durante el taller, ello dependerá del tiempo disponible, pero es imprescindible que se anoten cada uno de los valores que cada participante ha explicitado. Las referencias utilizadas para esa columna son las siguientes de acuerdo al porcentaje obtenido:

| Probabilidad de ocurrencia | |
|----------------------------|-----------------|
| Ocurrencia alta | >70 % |
| Ocurrencia moderada | Entre 69 y 30 % |
| Ocurrencia baja o nula | <30 % |

e) Luego de alcanzar el trabajo, los afiches trabajados se pegan en la pared, cada grupo expone los resultados de su trabajo y definen de sus ideas en plenario, esta sección es moderada por el facilitador.

4.2.3 Establecimiento de la visión y la misión

En la guía de planificación de APN (2010) la visión y la misión se definen de la siguiente manera:

- La VISIÓN es la gran meta que se espera lograr al finalizar el horizonte temporal del plan de manejo, es equivalente al objetivo general del plan de manejo. Detalla en forma más concreta lo que se pretende hacer y se concatena con los objetivos y metas perseguidos, y las estrategias para lograrlos luego de la implementación de un PM.
- La MISIÓN es el elemento jerárquico más alto a nivel de la planificación. Es la razón de ser del AMP, lo que le da sentido a su existencia, es algo que se espera alcanzar en un horizonte temporal a largo plazo. Es equivalente a los objetivos de creación y de conservación del AMP.

La misión y la visión expresan ideas diferentes, pero deben estar relacionadas y ser consecuentes.

La construcción conjunta de ambas en el marco de un proceso participativo es esencial para que todos los participantes logren entender y comprometerse con lo que imaginan será el AMP a mediano y largo plazo.

Es importante establecer la misión y la visión luego de realizado el FODA y la identificación de los valores de conservación, ya que los participantes tienen mayor claridad acerca de los aspectos que son propios y externos del AMP y que inciden en su viabilidad positiva o negativamente.

Dinámica de trabajo en taller:

- a) el coordinador/facilitador del taller hace referencia a la fase del proceso de planificación donde se inserta la actividad que se va a desarrollar, mostrando el esquema de la figura 3, presenta la definición de misión y visión, las diferencias entre ambas y su importancia en el planeamiento estratégico.

El siguiente esquema, que se ha presentado en el ítem 3.1, es una buena representación para que los participantes comprendan la importancia de los conceptos y cómo se relacionan con la planificación estratégica.

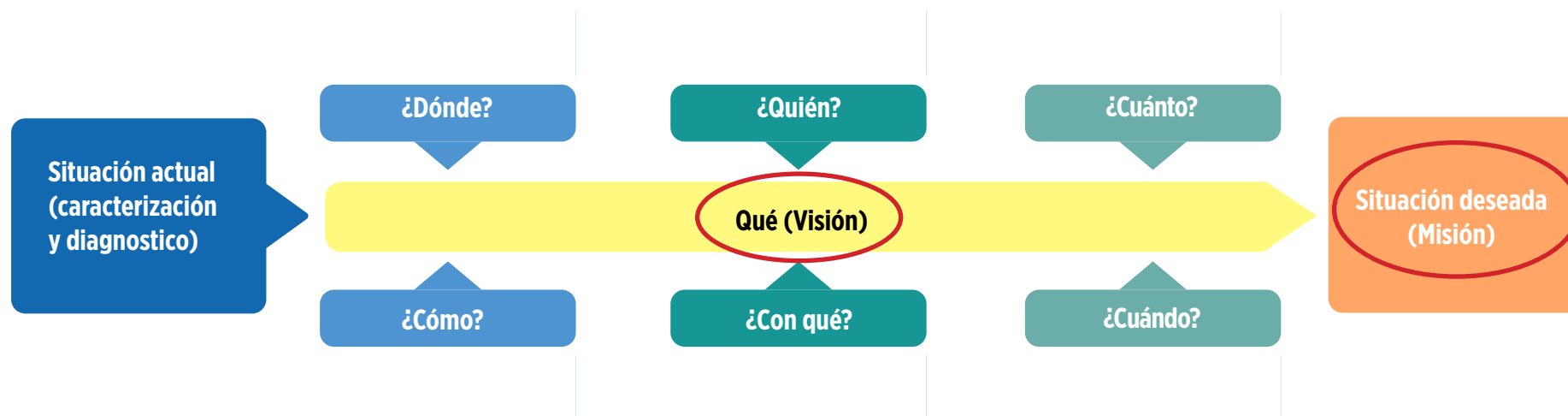


Figura 13. Esquema de la planificación estratégica, donde se especifica la visión y la misión.
Fuente: elaboración propia.

- b) Los participantes conforman grupos, de acuerdo a las premisas y opciones planteadas en el ítem 4.2.2.
- c) Para la elaboración de la misión el facilitador realiza la siguiente pregunta: ¿cómo imaginamos el AMP en 50 años?
- d) La misión será una frase que sintetice ese escenario ideal. Se escribe en presente, como si los participantes estuviesen parados en ese escenario.
- e) Se establece el tiempo de trabajo (se sugiere media hora).
- f) La misión se escribe en un papel afiche.
- g) Cada grupo elige un presentador que expone la propuesta en plenario.
- h) Se buscan coincidencias en las propuestas, se discuten las disidencias y se acuerda una visión común, que el facilitador escribe en un papel afiche.

Para definir la visión es el mismo procedimiento, pero respondiendo a la pregunta: ¿qué debemos hacer para alcanzar la misión en los 10 años de duración del plan?

4.2.4 Fase propositiva: determinación de líneas de acción

A partir de los cuatro elementos que componen el análisis FODA, surgirán cuatro tipos de estrategias que serán trabajadas en el segundo taller.

- Estrategias de corrección, ligadas con las debilidades. Se trata de mitigar o minimizar las debilidades actuales.
- Estrategias de mantenimiento, ligadas a las fortalezas. Consiste en reforzar y establecer los cauces necesarios para mantener (y dentro de lo posible potenciar) aquellos factores que contribuyen al éxito.
- Estrategias de afrontamiento, ligadas a las amenazas. Se trata de afrontar cuanto antes las cuestiones potencialmente desfavorables, con el fin de prevenir sus efectos.
- Estrategias de aprovechamiento, ligadas a las oportunidades. Se trata de aprovechar las oportunidades favorables con el fin de apropiárselas e integrarlas al plan.

4.2.4.1 Líneas de acción a partir de las debilidades y fortalezas

A partir de los árboles o esqueletos de pescado de debilidades y de fortalezas elaborados en el primer taller se trabaja en las estrategias de corrección y de mantenimiento.

El objetivo de este análisis es identificar las líneas de acción requeridas para que las debilidades sean resueltas o minimizadas y que las fortalezas sean potenciadas o mantenidas.

Actividades: son las directrices de trabajo específicas para abordar cada objetivo del plan, tomando en cuenta si la línea de acción debe elaborar o ya está incluida en procesos de planificación temáticos internos y en curso.

Prioridad:

Alta: la acción requiere atención inmediata.

Media: la acción puede ejecutarse a mediano plazo.

Baja: la acción es necesaria pero no urgente y puede ejecutarse a mediano o largo plazo.

Fases de ejecución:

Fase 1: primeros 4 años

Fase 2: entre 5 y 7 años

Fase 3: entre 8 y 10 años

Estado deseado:

condición a alcanzar una vez ejecutada la línea de acción en el tiempo de vida del PM. Esta condición puede tener resultados parciales ya que su escenario deseado puede manifestarse a más largo plazo.

Alcance esperado:

es el producto concreto que se espera obtener luego cuando se implemente la línea de acción en el tiempo de vida del plan o la fase.

Indicador de cumplimiento:

mide los avances y/o efectos obtenidos previstos para la ejecución de las líneas de acción.

Responsables:

principales áreas sustantivas involucradas con el cumplimiento de la línea de acción.

Durante las instancias participativas se sugiere trabajar las líneas de acción ya que es la construcción colectiva medular. Los demás ítems de la tabla se sugiere trabajarlos en el seno del EP, ya que la determinación de indicadores, fases, responsabilidades, escenarios y resultados requieren de una ingeniería estructurada de abordaje para lo cual no todos los participantes externos están preparados.

- b) El facilitador propone que se conformen grupos, de acuerdo a las premisas y opciones planteadas en el ítem 4.2.2.

- c) Se trabaja en grupos de 8 a 10 participantes de diferentes sectores que serán determinados previamente por el facilitador y el EP.
- d) Se designa un coordinador de grupo (en general es un miembro del EP), quien liderará y ordenará el trabajo para que se alcance el producto.
- e) Cada grupo trabaja en árboles de problemas/fortalezas o los esqueletos de pescados generados en el primer taller.
- f) Para la elaboración de las líneas de acción el facilitador realiza las siguientes preguntas: para los árboles o esqueletos de problemas: ¿qué podemos hacer para superar, corregir, mitigar y/o minimizar estos problemas/debilidades? Para los árboles o esqueletos de fortalezas: ¿qué podemos hacer para mantener y/o potenciar las fortalezas?

Es importante poner el énfasis en las causas de los problemas y de las fortalezas, ya que se espera que atendiendo las causas se contribuyan significativamente a cambiar la situación o el problema o fortaleza identificada. Si se trabaja en un árbol de problemas las consecuencias deben ser consideradas teniendo en cuenta que se pueden minimizar, mitigar o remediar. Una acción puede atender a una causa o a varias y viceversa.

El facilitador debe dar pautas para la escritura de las líneas de acción tales como: comenzar con un verbo en infinitivo que denote la acción.

- g) Los problemas pueden trabajarse en primer lugar, repartiendo los árboles y los esqueletos entre los grupos conformados. Y luego los árboles y esqueletos de las fortalezas.

Si del primer taller resultó abundante la información generada, para hacer más efectivo el trabajo puede definirse que cada grupo trabaje un paquete de problemas o de fortalezas diferente o que la mitad de los grupos aborde la mitad de los árboles o esqueletos generados y la otra mitad lo mismo.

- h) Se establece el tiempo de trabajo, que puede depender de ese volumen de información, pero se requerirán 2 o 3 horas.
- i) Cada grupo elige un presentador que expone la propuesta en plenario, la presentación puede hacerse en folios pegados en la pared o en tablas proyectadas.
- j) Se reciben propuestas de otros grupos y acuerda una versión final.

4.2.4.2 Líneas de acción a partir de las amenazas y oportunidades

A partir de las matrices de amenazas y oportunidades se trabaja en las estrategias de afrontamiento y aprovechamiento respectivamente.

El objetivo de este análisis es identificar los cambios requeridos que permitan prevenir o prepararse para los efectos esperados una vez ocurrida la amenaza y mejorar el aprovechamiento de las oportunidades y capturarlas.

Esta actividad se realizará a través de la siguiente dinámica:

- a) El facilitador propone que se conformen grupos, de acuerdo a las premisas y opciones plan-teadas en el ítem 4.2.2.
- b) Se trabaja en grupos de 8 a 10 participantes de diferentes sectores que serán determinados previamente por el facilitador y el EP.
- c) Se designa un coordinador de grupo (en general es un miembro del EP), quien liderará y ordenará el trabajo para que se alcance el producto.
- d) Se sugiere que la mitad de los grupos trabajen en la matriz de amenazas y que la otra mitad trabaje en las matrices de oportunidades.
- e) El facilitador explicó los ejes de la fase propositiva y lo que se espera obtener en el trabajo de problemas y fortalezas, por lo cual no se vuelve sobre lo mismo. Para la elaboración de las líneas de acción el facilitador realiza las siguientes preguntas:
 - Para los árboles o esqueletos de amenazas: ¿qué debemos hacer para prevenir las amenazas? ¿Qué debemos hacer para enfrentarlas o minimizar su impacto?
 - Para los árboles o esqueletos de oportunidades: ¿qué debemos hacer para potenciar o aprovechar las oportunidades?

Es importante tener en cuenta que las acciones deben partir de los efectos esperados si ocurrieran las amenazas. Varias acciones pueden atender a un efecto o varios.

El facilitador debe dar pautas para la escritura de las líneas de acción tales como: comenzar con un verbo en infinitivo que denote la acción.

- f) Se establece el tiempo de trabajo, que puede depender de ese volumen de información, pero se requerirán 2 o 3 horas.
- g) Cada grupo elige un presentador que expone la propuesta en plenario, la presentación puede hacerse en folios pegados en la pared o en tablas proyectadas.
- h) Se reciben propuestas de otros grupos y acuerda una versión final.

4.2.5 Evaluación del grado de cumplimiento del PM

El análisis del grado de cumplimiento del PM se basa en la comparación entre el alcance esperado que se plantea en la sección propositiva para cada línea de acción (actividad) y los resultados alcanzados al momento del análisis. Por ello es relevante establecer correctamente y de manera concreta los alcances esperados.

Los resultados alcanzados representan la imagen de la situación presente respecto al cumplimiento de la línea de acción. El alcance esperado representa el mejor estado o condición que se espera alcanzar con la ejecución del plan de manejo.

Este análisis es realizado por la autoridad de aplicación y el equipo de trabajo del AMP en un taller de trabajo interno, previamente se le debe solicitar a los responsables de la ejecución de las líneas de acción que tengan preparado el alcance esperado y los resultados alcanzados.

El grado de cumplimiento se debe conocer luego de finalizada cada etapa del plan. Se sugiere que en un plan a 10 años se establezca una etapa intermedia (a los 5 años) y 1 etapa final (a los 10 años). De todas formas, la autoridad podrá evaluar la conveniencia de dividir el alcance temporal del plan en más etapas si lo considera más práctico y requiere de un mayor seguimiento.

Es importante recordar que el análisis enfocado en las líneas de acción permite conocer cuál es la contribución de su implementación respecto de las estrategias y los objetivos a los que responden. Por lo tanto, este análisis no sólo brinda información detallada, sino también brinda información respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos.

Cada una de las líneas de acción es valorada en un gradiente que va desde un grado de cumplimiento insatisfactorio (1), poco satisfactorio (2), medianamente satisfactorio (3), hasta satisfactorio (4). Las valoraciones del grado de cumplimiento se definen como:

- Insatisfactorio (1) = las acciones no son cumplidas o tienen algún grado de cumplimiento que no va más allá de "intenciones de ejecución".
- Poco satisfactorio (2)= las acciones son ejecutadas parcialmente, lo cual no genera cambios sustanciales o perceptibles en el manejo del AP.
- Medianamente satisfactorio (3)= el cumplimiento de las acciones es parcial pero su ejecución produce cambios notorios.
- Satisfactorio (4)= el cumplimiento de las acciones se acerca o alcanza el escenario deseado.

A continuación, se presenta un modelo de tabla de análisis del grado de cumplimiento y luego un modelo de tabla resumen.

Tabla 14. Evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de programas del plan de manejo. Análisis del escenario deseado y el escenario alcanzado.
Fuente: elaboración propia.

| Programas | Estrategias | Líneas de acción | Grado de cumplimiento | | | | Alcance esperado | Resultado alcanzado |
|--|-------------|------------------|-----------------------|----|----|---|------------------|---------------------|
| | | | I | PS | MS | S | | |
| 1. Programa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Grado del cumplimiento del programa | | | (1) | | | | | |
| Grado de cumplimiento expresado en porcentaje | | | (2) | | | | | |
| 2. Programa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Grado del cumplimiento del programa | | | (1) | | | | | |
| Grado de cumplimiento expresado en porcentaje | | | (2) | | | | | |

| Programas | Estrategias | Líneas de acción | Grado de cumplimiento | | | | Alcance esperado | Resultado alcanzado |
|---|-------------|------------------|-----------------------|----|----|---|------------------|---------------------|
| | | | I | PS | MS | S | | |
| 3. Programa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Grado del cumplimiento del programa | | | (1) | | | | | |
| Grado de cumplimiento expresado en porcentaje | | | (2) | | | | | |
| 4. Programa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Grado del cumplimiento del programa | | | (1) | | | | | |
| Grado de cumplimiento expresado en porcentaje | | | (2) | | | | | |
| 5. Programa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Grado del cumplimiento del programa | | | (1) | | | | | |
| Grado de cumplimiento expresado en porcentaje | | | (2) | | | | | |
| 6. Programa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Grado del cumplimiento del programa | | | (1) | | | | | |
| Grado de cumplimiento expresado en porcentaje | | | (2) | | | | | |
| Grado de cumplimiento total | | | (3) | | | | | |
| Porcentaje del grado de cumplimiento alcanzado (expresado en porcentaje %) | | | (4) | | | | | |

- 1 = Insatisfactorio (I), menos del 20 % del resultado esperado ha sido alcanzado.
- 2 = Poco satisfactorio (PS), entre el 20 y el 49 % del resultado esperado ha sido alcanzado.
- 3 = Medianamente satisfactorio (MS), entre el 50 y el 90 % del resultado esperado ha sido alcanzado.
- 4 = Satisfactorio (S) más del 90 % del resultado esperado ha sido alcanzado.

- (1) Sumatoria de los valores obtenidos para todas las estrategias y líneas de acción establecidas en un programa de manejo.
- (2) (Valor obtenido de la sumatoria x 100) / el valor máximo que se puede obtener de la sumatoria.
- (3) Sumatoria de los valores obtenidos para todas las estrategias y líneas de acción de todos los programas de manejo.
- (4) (Valor obtenido de la sumatoria total x 100) / el valor máximo que se puede obtener de la sumatoria.

Tabla 15. Porcentajes de cumplimiento alcanzados para cada uno de los programas (cumplimiento de objetivos generales de programas).

| Grado de cumplimiento | Programas de manejo | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1. Programa | 2. Programa | 3. Programa | 4. Programa | 5. Programa | 6. Programa |
| Insatisfactorio | | | | | | |
| Poco Satisfactorio | | | | | | |
| Medianamente satisfactorio | | | | | | |
| Satisfactorio | | | | | | |

4.2.6 Financiamiento y Economía de las AMP*

Las AMP constituyen una estrategia de gestión alternativa clave enfocada en la conservación y salud de los océanos (Bui Bich Xuan, 2016).

A nivel mundial, durante el período 1990/2014 la superficie de AMP creció del 0,9 % al 8,4 % de las áreas bajo jurisdicción nacional, aunque solo el 0,25 % de las áreas marinas fuera de la jurisdicción nacional están protegidas (Juffe-Bignoli y otros, 2014, en Bui Bich Xuan, op. cit.).

*Con la colaboración del Ing. Guillermo Martín.

Las AMP son presentadas como una herramienta efectiva de manejo de pesquerías para recuperar poblaciones sobreexplotadas de peces, aunque aún se debate sobre los beneficios económicos para las mismas (Merino et al., 2009). Algunos estudios muestran disminuciones en comparación con herramientas de manejo convencionales (Hannesson 1998; Conrad 1999), mientras otros demuestran que la combinación de nuevas AMP con estas herramientas puede generar más rentas de recursos que la cosecha óptima sin un AMP (Sanchirico y Wilen 2001; Grafton y otros, 2009; Punt et al., 2010; Punt y otros, 2013; Schnier 2005b; Schnier 2005a) (todos los anteriores son citas en Bui Bich Xuan, op. cit.).

Fundamentalmente, lo que las AMP pueden aportar a los modelos es un tipo de gestión integrada que sirve de instrumento para reducir los conflictos económicos entre los usuarios del océano (Bohnsack 1993, citado en Bui Bich Xuan, 2016).

Como sucede con las áreas protegidas terrestres, la existencia de recursos disponibles motiva conflictos entre actores sociales con respecto a sus usos y a la conservación de especies. En comparación, en el océano el set de conflictos podría ser más reducido ante una menor variedad esperable de intereses opuestos, pero no por eso serán menos intensos.

La figura 14 podría ilustrar un sistema productivo en un AMP individual, o en un sistema constituido por varias AMP y otros espacios relacionados. Los conflictos se operan en el medio social dentro de determinadas circunstancias, escenarios sujetos a procesos de comunicación y cambios. Entonces, según los intereses e iniciativas de los actores, el sistema se movilizará y se producirán arreglos entre las partes, más o menos sustentables y productivos. O podrán generarse deseconomías, en este caso pérdidas de capital natural, la base de toda la producción en el ambiente marino. Gestionar un ecosistema dentro de un contexto económico implica aplicar el principio 4 del Enfoque por Ecosistemas (tabla 1).

Un arreglo es un determinado ordenamiento, sea o no equitativo. Idealmente, un acuerdo justo entre partes, contemplando la participación y los intereses de todos los sectores pertinentes y asignando costos y beneficios de conservar, mantener, usar y restaurar los ecosistemas, confirmaría la aplicación de los principios 12, 10 y 6 del mismo enfoque por ecosistemas (tabla 1).

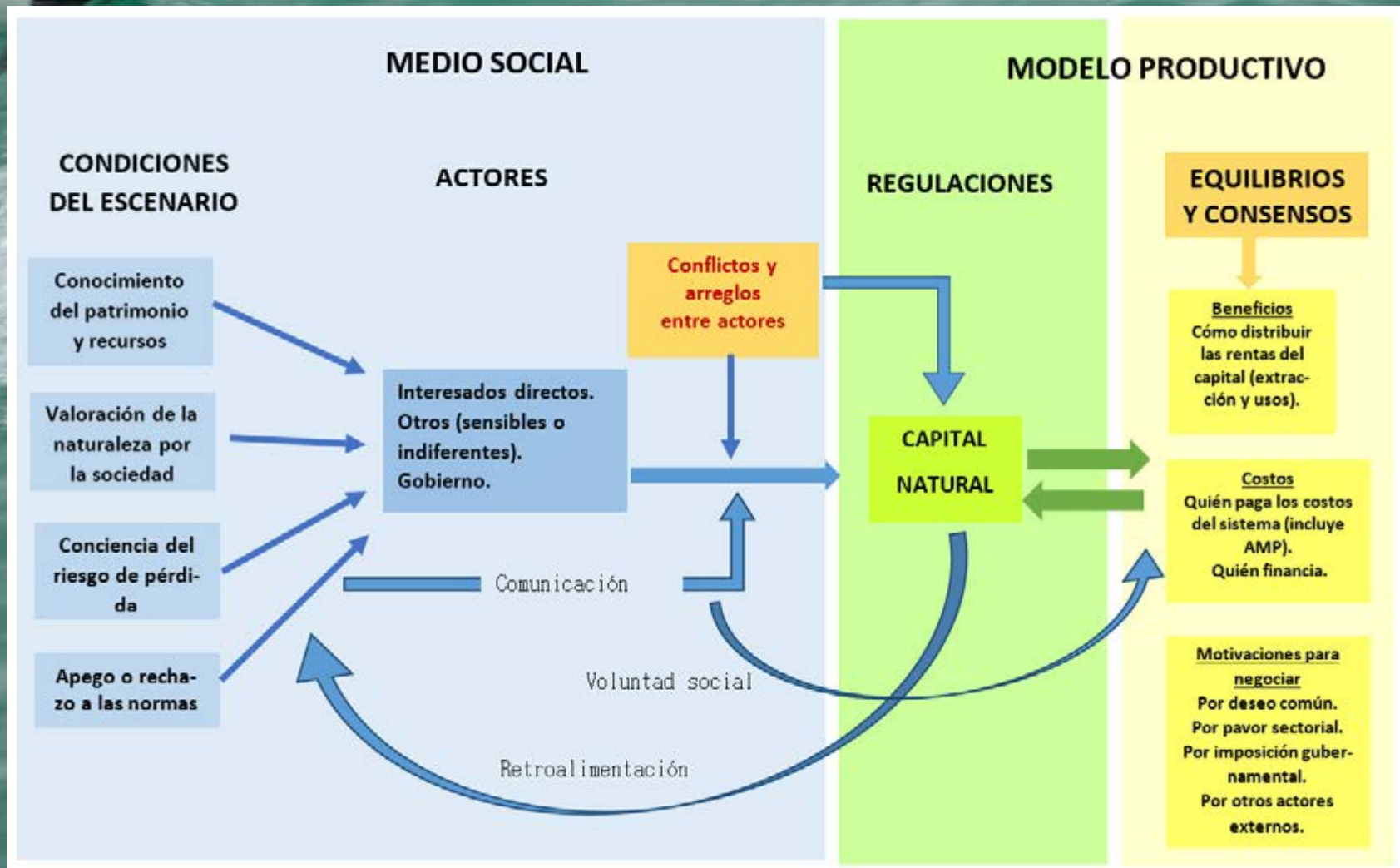


Figura 14. Cómo desde el conflicto se construye un modelo productivo. Fuente: elaboración propia.

La existencia de conflictos que atañen a las AMP responde a demandas de uso por parte de determinados actores sociales, es decir a necesidades de transformación de parte del stock de capital natural en recursos: bienes y servicios que se usan o reservan a través de decisiones de gestión. La siguiente tabla muestra un conjunto de potenciales conflictos, profusamente ilustrados en la bibliografía.

Tabla 16. Identificación de conflictos de interés en zonas de AMP. Algunos casos ilustrativos.

Fuente: elaboración propia.

| Conflictos de interés | | | |
|------------------------------|--|--------------------------------|---|
| Colisiones por | | | Terceros afectados |
| Pesca y usos directos | Tradicional industrial o artesanal embarcada | Pesca incidental | Conservacionistas |
| | | Arrastre | Usuarios de playas y costas Otros recolectores de recursos |
| | | Sobrepesca | Pescadores deportivos |
| | Por cultivo | Alteración del hábitat | Conservacionistas Pescadores tradicionales |
| | | Suelta de especies | Conservacionistas Pescadores tradicionales |
| | | Interferencias | Pescadores tradicionales |
| | Por buzos | Interferencias | Pescadores deportivos Turismo en general |
| | Extracción de algas y otros organismos vivos | Alteración del hábitat | Conservacionistas |
| | | Sobreexplotación | Otros recolectores |
| | Prácticas ilegales | Captura de especies en peligro | Turísticos otros recolectores Conservacionistas Policía y Defensa |

| Conflictos de interés | | | |
|--------------------------------|--|--------------------------|--|
| Colisiones por | | | Terceros afectados |
| Minería y extractivismo | De petróleo | Derrames y polución | Todos los demás grupos |
| | | Cambio de paisaje | Turísticos Conservacionistas |
| | De minerales de fondo | Alteración del hábitat | Todos los recolectores Conservacionistas |
| | De otros materiales no minerales (conchas, corales, etc.) | Pérdida de biodiversidad | Conservacionistas Pescadores artesanales Pescadores deportivos Turismo en general |
| | | Alteración del hábitat | Turismo en general |
| Turismo | Pesca turística-deportiva | Interferencias | Pescadores tradicionales Otros recolectores |
| | Cruceros | Interferencias | Conservacionistas Otros recolectores Pescadores tradicionales |
| | | Cambio de paisaje | Turismo en general Pescadores deportivos |
| | Otros usos deportivos | Interferencias | Pescadores artesanales Crucevistas Otros recolectores Conservacionistas |
| Navegación | Transporte | Derrames y polución | Conservacionistas Pescadores en general Turísticos |
| | | Interferencias | Conservacionistas |
| Conservación | De especies | Restricciones | Todos los demás grupos |
| | Del hábitat marino | Restricciones | Todos los demás grupos |
| | Del patrimonio | Restricciones | Todos los demás grupos |
| Policía y Defensa | Control de los espacios nacionales | Restricciones | Todos los demás grupos |

Según el arreglo que esté operando, en un sistema como el graficado en la figura 14 y respondiendo a conflictos como los casos descritos en la tabla 16, oscilará la proporción de recursos apropiados por parte de cada uno de los actores sociales, entre el 0 % y el 100 %. La economía resultante beneficiará a unos o a otros, de acuerdo con la captura parcial o total de tales recursos a la que hayan accedido. Tal arreglo entre intereses sólo será sustentable ecológica o socialmente si tiene bases sólidas.

Las regulaciones aplicadas generarán equilibrios y la distribución consecuente podrá ser representada mediante una ecuación económica que consiste sumar algebraicamente los beneficios que obtienen los distintos actores sociales y restar los costos e impactos sobre los ambientes. Si bien siempre habrá costos, las interacciones entre intereses divergentes podrán dar diferentes niveles de productividad. Una ecuación que internaliza impactos inaceptables debería dar siempre resultados negativos, si son debidamente valorados.

La ciencia económica adquiere sentido cuando trata con bienes en cantidad limitada. Habitualmente los bienes tradicionales adquieren precio en su comercio. Si se pretende sostener el stock de capital natural –una cantidad de recurso acotada- debe conocerse cuál es el valor económico total del mismo (Figura 15), principio de la Economía Ambiental que alcanza a todos los bienes y servicios que ofrece la naturaleza. Se tratará de valorizar mucho más allá de lo transable en el mercado.



Figura 15. Valoración de los bienes y servicios desde la Economía Ambiental.
Fuente: Martín, 2010.

El financiamiento de las AMP está relacionado inseparablemente con todo lo anterior. En síntesis:

- a) Con las economías que se generan en sus espacios de incidencia, dentro y fuera,
- b) con el consenso acerca de los servicios ambientales que se producen (ej. hábitat y biodiversidad, provisión de arena por los flujos naturales, etc.),
- c) con el valor económico total reconocido por los actores,
- d) con la sensibilidad social orientada a la protección de los recursos y del patrimonio y
- e) con los arreglos sociales e institucionales que determinan la gestión real.

4.2.7 Valor, modelos y consensos

Cuando en un ámbito determinado, se arreglan los intereses bajo un arreglo ordenado y productivo, la economía crece y se sostiene, y los interesados están dispuestos a mantener ese equilibrio del sistema. Se generan agregados en la economía, la capacidad contributiva aumenta y los actores consienten los sistemas comunes, entre ellos el de control. Por el contrario, un desarreglo entre los intereses produce subóptimos productivos, los que en el balance pueden tomarse como deseconomías. Cuando lo que producen o desechan unos, limita o daña a otros, a unos les suma, pero a otros les quita.

Entonces, para intentar apalancar un financiamiento, dentro de una situación ideal debería tenerse información del capital natural en juego, valor, actores, consensos, conflictos, arreglos, beneficios y pérdidas, o al menos sopesarlo aproximativamente en forma cualicuantitativa en orden a su relevancia y magnitudes. Para acceder a fuentes de financiamiento que aporten a la sustentabilidad de las AMP, siempre en el inicio de un buen sendero está la valoración económica (figura 16).



Figura 16. Componentes del valor total. No se incluye definición sobre el valor económico directo. Algunos autores consideran al valor de opción como de "no uso". Fuente: elaboración propia en base a Krutilla, 1967.

La captura y consumo de los recursos, el turismo, la investigación y el paisaje pueden aportar valor de uso directo. El soporte biológico de las pesquerías en general, la protección física de las costas y la interrelación con otros ecosistemas pueden considerarse usos indirectos. Ciertas especies y determinados hábitats pueden tener valor de uso potencial como opción no presente. Valores de no uso pueden operar como legado hacia las próximas generaciones de especies o hábitats asociados a usos tradicionales, o simplemente por su existencia en respuesta a amenazas, o valores estéticos intrínsecos. El Manual de BIOFIN (PNUD, 2016) cita metodologías de valoración económica por escenarios específicos (TSA) y otros mecanismos de contabilidad del capital natural, como el programa WAVES del Banco Mundial y el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica de las Naciones Unidas (véase el capítulo 2, sección 2.5).

La ecuación puede resumirse así:

Valor económico total (VET) = valor de uso (VU) + valor de no uso (VNU)

Donde: valor de uso = VU directo + VU indirecto + valor de opción

valor de no uso = valor de existencia + valor de legado

Raramente todos los "valores" componentes de la ecuación pueden ser traducidos a dinero o se hallan presentes en todo bien o servicio.

La valoración es una actividad necesaria para la toma de decisiones, para la que debe/n adoptarse alguno/s de los siguientes criterios:

- a) actuar por criterios subjetivos considerando especies y recursos sensibles o en estado crítico;
- b) intervenir por aproximación progresiva con los datos existentes y promoviendo cuantificaciones mejores;
- b) obtener una aproximación parcial y
- c) procurar mediante especialistas la valorización total o la más aproximación posible.

Llamativamente, los actores con interés directo en la explotación de un recurso suelen tener buena información económica sobre su actividad, sobre todo si sus productos se vuelcan al mercado (ej. pesca, petróleo). Por el contrario, para los actores que defienden valores de no uso (ej. la existencia de una especie amenazada por pesca incidental), no se encuentra fácilmente un precio de mercado de referencia y éste no podría internalizar el total de su significado. Para esos casos se recomienda:

- a1) establecer una gradación cualicuantitativa según de la importancia y fragilidad de especies y recursos valorizables, y

a2) aplicar alguno de los métodos recomendados para cuantificar valores de no uso (ej. costos de viaje, de prevención de daños, de conservación, precios hedónicos).

Los beneficios que aporta un AMP son el resultado de la disponibilidad de un determinado capital natural, un stock patrimonial de bienes materiales e inmateriales capaces de producir a su vez bienes y servicios para la consideración humana (uso y no uso).

Como ya se mencionó más arriba, ese capital natural, en cierto momento puede quedar sujeto a decisiones –acciones u omisiones– que intervendrían priorizando determinados objetivos sobre el ambiente, conformando arreglos que manifiesten el interés y la influencia de determinados actores sociales. Fluctuará creciendo o decreciendo, en todo o en algunos de sus componentes específicos. Habrá sustentabilidad cuando los actores como en el modelo de la figura 14- interactúen reconociendo la importancia de sostener al capital natural y todo su valor, no solo el de uso directo e inmediato.

4.2.7.1 Costos de implementación de las AMP

Tabla 17. Planilla de asignación de costos, financiamiento y monitoreo de resultados según estrategias y acciones.

Fuente: elaboración propia.

| Definición de políticas | | | Monto Financiado | Monto no financiado | Brecha financiera | Indicador de resultados | Estado A1 (previo) | Estado A2 (operado) |
|-----------------------------|----------|----------------|------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Estrategias y prioridades 1 | Acción 1 | Costo 1 \$ 100 | Fuente x \$ 10 | 30% | 30% | Captura incidental de delfines | 80 capturas anuales identificadas | 50 capturas anuales identificadas |
| | | | Fuente y \$ 33 | | | | | |
| | | | Fuente z \$ 27 | | | | | |
| | Acción 2 | | | | | | | |
| | Acción 3 | | | | | | | |
| | Acción 4 | | | | | | | |

| Definición de políticas | | | Monto Financiado | Monto no financiado | Brecha financiera | Indicador de resultados | Estado A1 (previo) | Estado A2 (operado) |
|-------------------------|--|-------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|---------------------|
| 2, 3... | | | | | | | | |
| | | Costo total | Total de costos financiados | Costo total no financiado | % total no financiado | | | Avances registrados |

Si el capital es valioso, debe pensarse primero en conocer los costos de las AMP como protectoras de ese capital y luego pensar en las fuentes de financiamiento para solventarlos, de este modo.

Cuantificación de costos: para un cálculo de costos, con la tabla 17 se listarán las estrategias y acciones a cumplir y se calcularán los recursos demandados para cumplirlas.

Discriminación de costos: se repartirán según cada fuente financiera que los solventaría: los costos entre las distintas fuentes financieras.

Identificación de brechas financieras: en el ejemplo, la acción 1 tiene un costo de \$ 100 y solo se alcanzaría a cubrir el 70 % pese a tener tres fuentes de aporte financiero. Quedará una brecha no financiada del 30 %.

Vinculación de acciones con efectos: un buen diseño de indicadores dirá si la ejecución promueve resultados significativos.

Sincronía entre planificación de acciones, costos y financiamiento: las AMP requieren planificación, mucho más que ningún otro tipo de áreas, para poder incidir en las relaciones entre actores y proveer al cumplimiento de los compromisos y regulaciones. Esto conlleva prever costos actuales y futuros. Cuando se trata de áreas costero marinas, el acceso, monitoreo y control a veces puede programarse desde puntos terrestres cercanos. Sobre alta mar las operaciones deben proyectarse siempre empleando herramientas de costosa logística (helicópteros, barcos, aviones, tripulaciones especializadas, pagos a grupos nacionales y/o internacionales de investigación, controles satelitales, alquiler de equipos sofisticados, etc.), a comprometer con mucha antelación.

Continuidad de las acciones: la determinación de los costos y su financiamiento deben sostenerse en el tiempo siguiendo a los costos demandados para el funcionamiento de un AMP. Pueden preverse para uno o quizá hasta diez años, con el objetivo de solventar gastos a lo largo del tiempo y a la vez ir reduciendo la brecha entre lo posible y lo necesario, bajo el criterio que se muestra sobre el eje horizontal en la figura 17.

GRÁFICO S.1: ENFOQUE Y RESULTADOS DE LOS BIOFIN NACIONALES

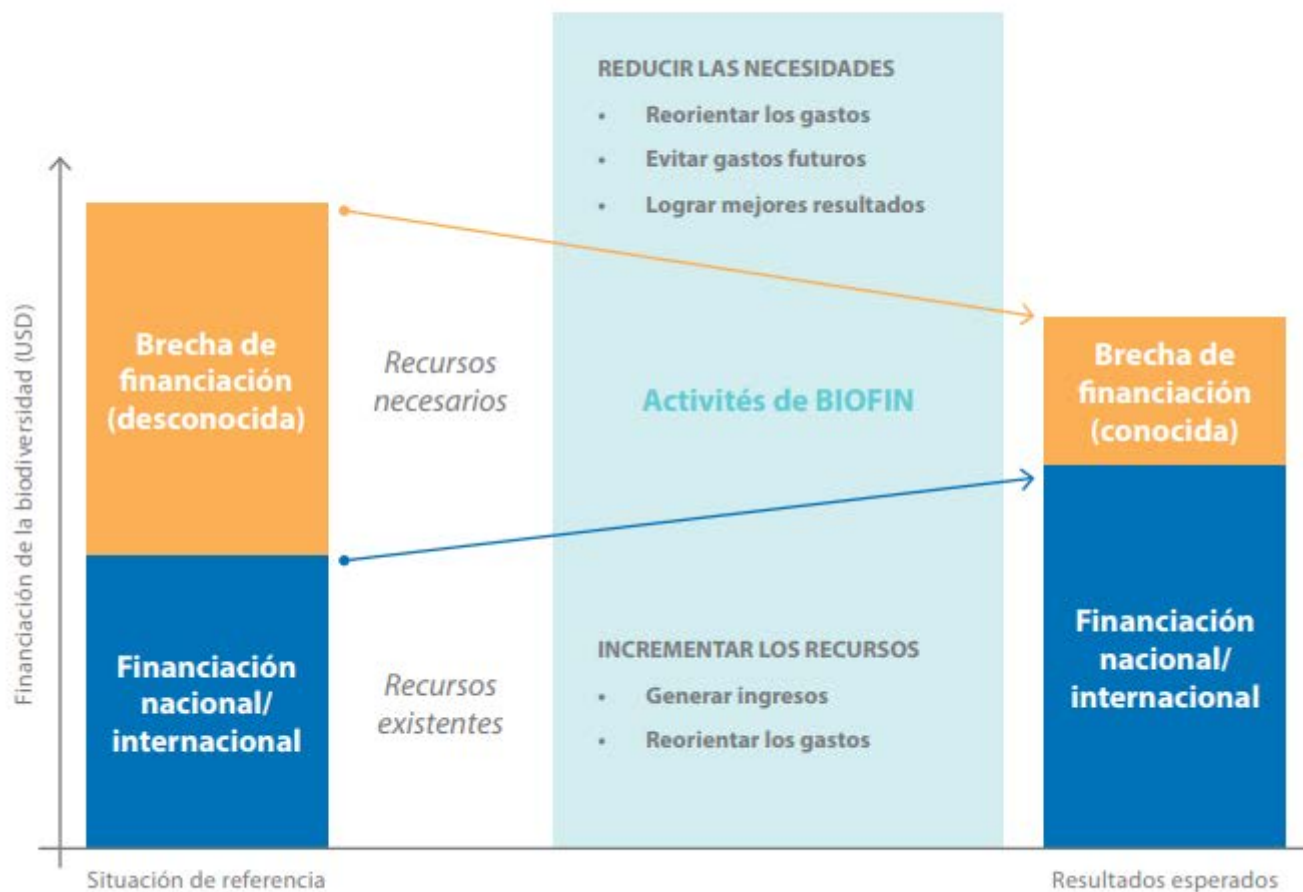


Figura 17. Financiamiento posible y necesario, brecha y ajustes en el tiempo.
Fuente: adaptada de PNUD, 2016, pág. 51.

Análisis de costos y sensibilidad: un profundo análisis de los costos lleva a eliminar superposiciones y a repensar las acciones que no mueven la sensible aguja de la sostenibilidad. Será fundamental monitorear costos y efectos (ej. resultados e impactos) del gasto sobre el capital natural y sobre el consenso de actores e intereses en juego. En ese sentido, la Iniciativa para el Financiamiento de la Biodiversidad (PNUD, 2016) aporta un sistematizado y completo manual, cuyo contenido exime aquí de mayor desarrollo. Para el análisis –según se muestra en la figura 18-, se posicionarán las acciones propuestas de acuerdo con sus costos (eje y) y resultados esperables (eje x). Esto permitirá priorizarlas.

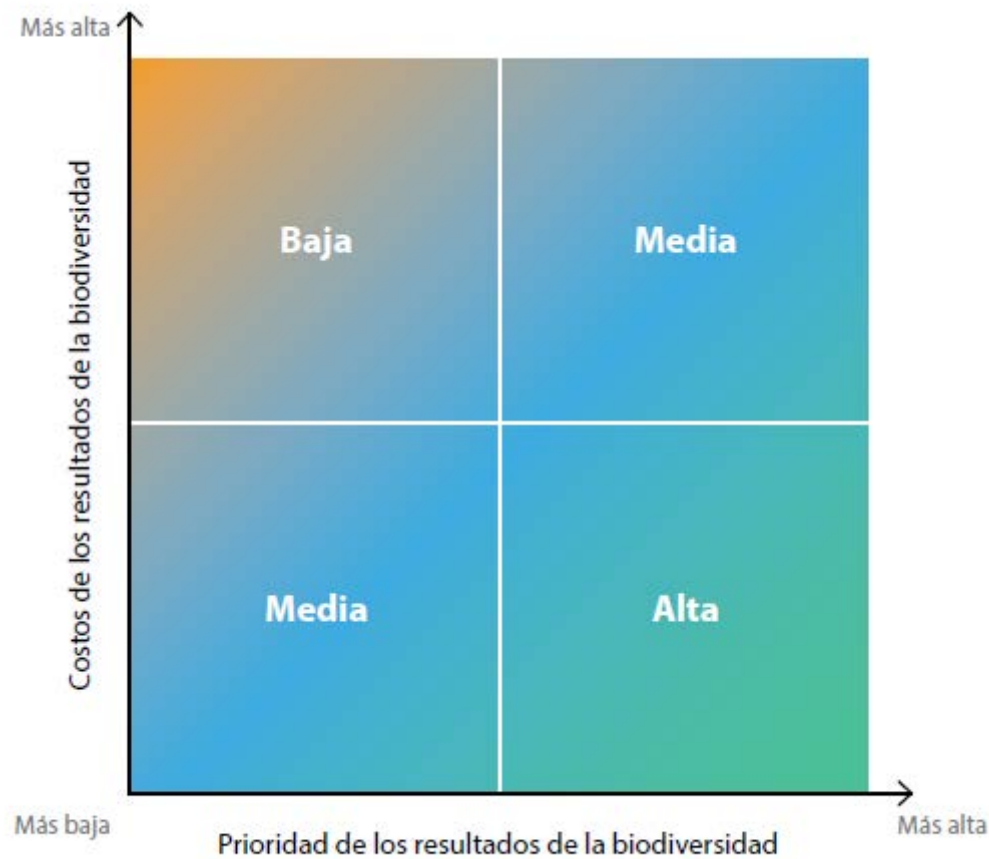


Figura 18. Matriz de comparación entre la prioridad de acciones y sus costos. Fuente: modificada de PNUD, 2016.

Un acápite especial de los costos es el de los incentivos “perversos”, que promueven acciones en dirección contraria a las necesidades. Muchos desembolsos no sólo son gastos superfluos, son inversiones que operan haciendo ineficientes y enrareciendo las mejores iniciativas. Pueden llegar a ser muy impactantes y hallarse ocultos en programas gubernamentales. Por ejemplo, una firme priorización de acciones de control de las fuerzas de seguridad, con su debido presupuesto orientado hacia la droga, podría soslayar la necesidad de controlar la pesca furtiva o la contaminación en áreas sensibles. Sin siquiera cuestionar las prioridades, tal vez puedan debatirse proporciones y oportunidades: inclusive podría operar como incentivo para otras actividades ilegales.

Es el caso de la totoaba (*Totoaba macdonaldi*) o corvina blanca, en México, el pez más caro del mundo. El precio por kilo de este pescado en el mercado negro ronda los UD\$ 60.000 por su escasez a causa de la caza descontrolada y la avidez del mercado chino, donde se le atribuyen propiedades medicinales y afrodisíacas. Se lo señala como la “cocaína del mar” (ver en artículos periodísticos)³. La totoaba está en peligro, pero los científicos han reportado además la captura incidental de vaquitas marinas (*Phocoena sinus*) durante la pesca con redes de enmalle de totoaba. Quedarían ahora menos de 30 vaquitas en el mundo (ver en artículos periodísticos)⁴.

4.2.7.2 Fuentes de financiamiento

Las fuentes tradicionales de financiamiento de las áreas protegidas son los fondos del Tesoro Nacional y los recursos obtenidos por el cobro de derechos de acceso a personas y eventualmente a empresas. Para la primera fuente citada tienen que darse consensos suficientes para que dentro de la puja presupuestaria se asignen fondos. La obtención de recaudaciones a partir de los usos que permitan su administración directa requiere de una legislación de respaldo, aunque no siempre puede esperarse cubrir todas las necesidades (Gelcich et al., 2013).

Algunos investigadores (Nelson et al., 2018) estudiaron la propensión al pago de tarifas ecológicas por parte de visitantes en la isla de Gili Trawangan, Indonesia, proponiendo aplicar tarifas a todos los visitantes del AMP como mecanismo de financiamiento, en lugar de obtener sólo recursos a través de los impuestos y permisos a las actividades.

Se sugiere tener en cuenta al Acuerdo n.º 208/2007 del Ministerio de Ambiente de la República de Ecuador, que aprueba el Estatuto de Administración del PN Galápagos, área que si bien es terrestre - marina, ofrece un modelo completo y real de financiamiento y administración de recursos, particularmente en su Título Cuarto “Financiamiento y tasas por servicios”.

Una síntesis de las categorías de las fuentes puede observarse en la tabla 18.

3. <https://okdiario.com/curiosidades/2017/11/08/pez-totoaba-pescado-mas-carro-mundo-1491144> y <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/condenados-solo-10-por-trafico-de-totoaba-un-pez-mas-carro-que-la-cocaina>; https://elpais.com/internacional/2018/01/22/mexico/1516639583_492080.html

4. <https://www.greenpeace.org/mexico/Global/mexico/Docs/2017/oceanos/comercializacion-de-totoaba-en-peligro-de-extincion.pdf> y <https://ar.whales.org/guia-de-especies/vaquita>.

Tabla 18. Categorización de los mecanismos de financiación sostenible.

Fuente: Hagedoorn et al. (2017). Adaptado de Spergel y Moye (2004), PNUD (2016), TNC (2001) y Gut-man y Davidson (2007).

| Categoría | Mecanismo |
|----------------------------|--|
| Fuera de mercado | Créditos gubernamentales directos (presupuesto) |
| | Multas y compensaciones por daños |
| | Becas y donaciones |
| | Deuda por canje de naturaleza |
| | Fondos fiduciarios de conservación |
| Mercados indirectos | Certificaciones ambientales (Ej. compensación de huella de C, venta de derechos a contaminar, etc.) |
| Mercados directos | Cuotas y derechos de uso de la naturaleza |
| | Pagos por servicios ecosistémicos |
| | Compensaciones por biodiversidad (ej. pagos por presunción de pesca incidental asociada a métodos de captura) |
| | Compensación por retención de carbono |
| Financieros | Inversiones con fines de lucro vinculadas a la gestión de la naturaleza (Ej. conservación y restauración de sistemas naturales, incluida la biodiversidad) |

Un análisis sencillo de 68 alternativas puede encontrarse en la solapa de "soluciones financieras" de la página de BIOFIN ya citada, aunque no todas ellas son aplicables a AMP.

Los móviles para una búsqueda exitosa de financiamiento de acciones y planes suelen ser el deseo particular o común de los actores incidentes, o el pavor sectorial de alguno de los sectores que participan en el modelo por sentirse perjudicado. A veces un sector logra por sí mismo incentivos económicos para sí, lo que puede parecer oportunista, sobre todo en un marco de conflictos como los de la Tabla 16.

Para financiar a las AMP no siempre es necesario obtener flujos de dinero. Como se trata de lograr acciones y resultados, como mecanismos financieros (MF) en muchos casos basta comprometer horas de actividad de personal especializado existente en el Estado, centros de investigación, universidades, aviones, helicópteros, equipamiento, la cesión de edificios, etc. (tabla 19).

Los impulsos gubernamentales de otorgar presupuesto o recursos no dinerarios traslucen consensos generales o restringidos. Otros impulsos de fondeo (ej. organismos multilaterales, ONG, responsabilidad social empresarial, donantes, etc.) resultan de activas estrategias de comunicación y sensibilización de las necesidades de mejora ambiental dirigidas a significativos actores.

Tabla 19. Algunos financiamientos no dinerarios directos.
Fuente: elaboración propia.

| | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Trabajo de voluntarios | RRHH transitorios | Campañas científicas | Control | Estudios de gabinete | Comunicación Promoción |
| Mediación de conflictos | RRHH permanentes | Materiales de uso | Medios de transporte | Infraestructura | Potestades legales y de recaudación |

La mejor fuente de financiamiento será aquella que sea constante en el tiempo y segura (Ej. un fondo fiduciario asociado a una tasa porcentual sobre recaudaciones obtenidas de los usos turísticos o de las exportaciones de pescados y mariscos). La de mayor impacto será la que logre solventar acciones fuertemente movilizadoras (Ej. un plan de comunicación). Bovarnick et al. presentan un análisis de los mecanismos financieros adecuados (MF) para toda Latinoamérica en base a la metodología de la Ficha de Puntaje de Sostenibilidad Financiera para los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas (Bovarnick, 2010). Para seleccionar Flores (2008) propone un análisis sobre dos ejes: complejidad de implementación (x) e impacto financiero. Martín (2010) introduce una fórmula para el cálculo de la complejidad con dos factores: viabilidad y esfuerzo de implementación.

4.2.7.3 Planes de financiamiento

Un plan de manejo financiero debe procurar ingresos para resolver la brecha existente entre necesidades y financiamiento de las potenciales soluciones, y debe ser costo-efectivo, o sea lograr los mejores resultados en base a un nivel de fondos determinado; la meta debe ser alcanzar los objetivos de conservación reduciendo la brecha financiera, es decir tratar de aproximarse de un modo sistemático a un manejo ideal de los recursos (Martín, 2010).

La sostenibilidad financiera es el producto de un arreglo entre el suficiente suministro de recursos y el buen empleo de los mismos, en orden a la provisión de la mejor gobernanza (Martín, 2010). Esta condición cuali cuantitativa se grafica en la figura 19:



Donde: RR = recursos; CC = costos

Figura 19. Ecuación de la sostenibilidad financiera.
Fuente: Elaboración propia.

Para elaborar el plan de financiamiento (PF) se seguirán los doce pasos sucesivos descritos en la figura 20. Se han tomado criterios de Flores (2008) y PNUD (2016). Se dará importancia a los pasos a seguir, sin importar cuál sea el formato del documento resultante.

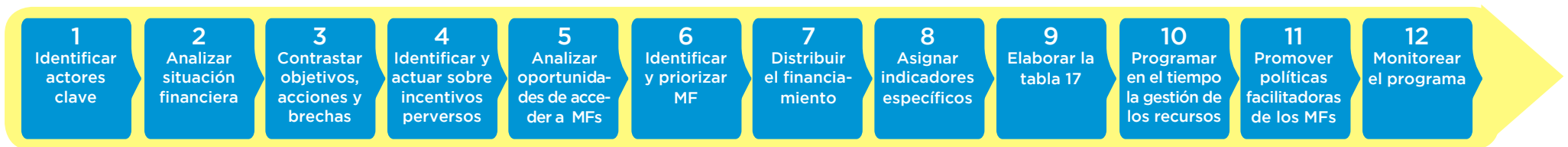


Figura 20. Los 12 pasos sucesivos para elaborar el plan de financiamiento (PF).
Fuente: elaboración propia.

Este plan de financiamiento es complementario del PM, por lo que el análisis de actores (paso 1) refiere a los actores clave para el financiamiento. Los pasos 2 y 3 llevan a analizar la disponibilidad de recursos y a revisar los objetivos, acciones y brechas entre lo existente y lo que necesitaría la ejecución completa del PM. Es importante tener en cuenta que las acciones a incluir en el PF pueden ser distintas a las del PM, por ser específicas, de menor plazo e incluir algunas que hagan a objetivos propios necesarios para el PF.

El paso 4, en sintonía con lo señalado en el acápite 4.2.7.1 buscará evitar los esfuerzos que se contra-pongan a otros que operan en sentido contrario. Habrá que darse tiempo para estudiar si se presentan situaciones en las que lo mejor sería lograr que se desinvierta.

En el paso 5 se analizan los MF para detectar los más apropiados, siempre considerando que no todos son dinerarios según se expresa en el acápite 4.2.7.2.

El paso 6 complementa el análisis de acuerdo con su accesibilidad, plazos de gestión, condicionamientos, orientaciones y demás particularidades.

En el paso 7 se asignarán los recursos que se estima podrán obtenerse y según el acápite 4.2.7.1 se evaluará potencialmente el efecto de tal asignación mediante los indicadores específicos (paso 8).

El paso 9 consiste en completar una planilla como la del modelo de la tabla 17 con las estrategias y acciones priorizadas, los costos discriminados según fuente, indicadores y resultados.

Aquí la diferencia con la tabla 13 es que en la selección de acciones a ser financiadas, a la priorización que pueda darse en el PM se agregará una nueva selección de acciones priorizadas en base a una visión de costo/beneficio (resultados e impacto) según el nivel estimado de desembolso potencial y a las oportunidades que se presenten.

El paso 10 es la elaboración de un cronograma. Podrán construirse dos de ellos, uno estratégico si-guiendo los tiempos del PM y otro anual o bianual, aplicando la planilla anterior a una serie temporal donde se van distribuyendo los recursos obtenidos desde los MF. No siendo posible dispersar los esfuerzos entre todas las alternativas, se puede construir un gráfico para clarificar el modelo, construido inclusive con varias alternativas. Téngase en cuenta que al momento de elaborar el PF no se tendrá la plena certeza de la obtención de todos los recursos.

Los pasos 11 y 12 son de facilitación, implementación y monitoreo.

Recuérdese que en el plan tendrá que otorgarse similar importancia a acceder a recursos a través de:

- recursos presupuestarios
- políticas facilitadoras del financiamiento

- fuentes externas al Estado
- acceso a recursos en especie
- eliminación de incentivos perversos y bloqueos sobre la disponibilidad de recursos
- reducción/optimizaci3n de costos

Pero lo que define la prioridad es la facilidad y seguridad de disponer de los recursos en tiempo y forma y su monto. El v3nculo directo entre sectores clave y su voluntad de colaboraci3n, bajo la convicci3n de beneficiarse directa o indirectamente, puede ser el mejor reaseguro de sostenibilidad. Las fuentes potenciales de financiamiento que suelen hacer fluir recursos con mayor continuidad son aquellas que los proveen a trav3s de aportes originados en todo tipo de ganancias sociales, debi3ndose poner a la cabeza a quienes reciben beneficios directos.

Un modelo final para un plan sostenible ser3a el siguiente el de la figura 21.

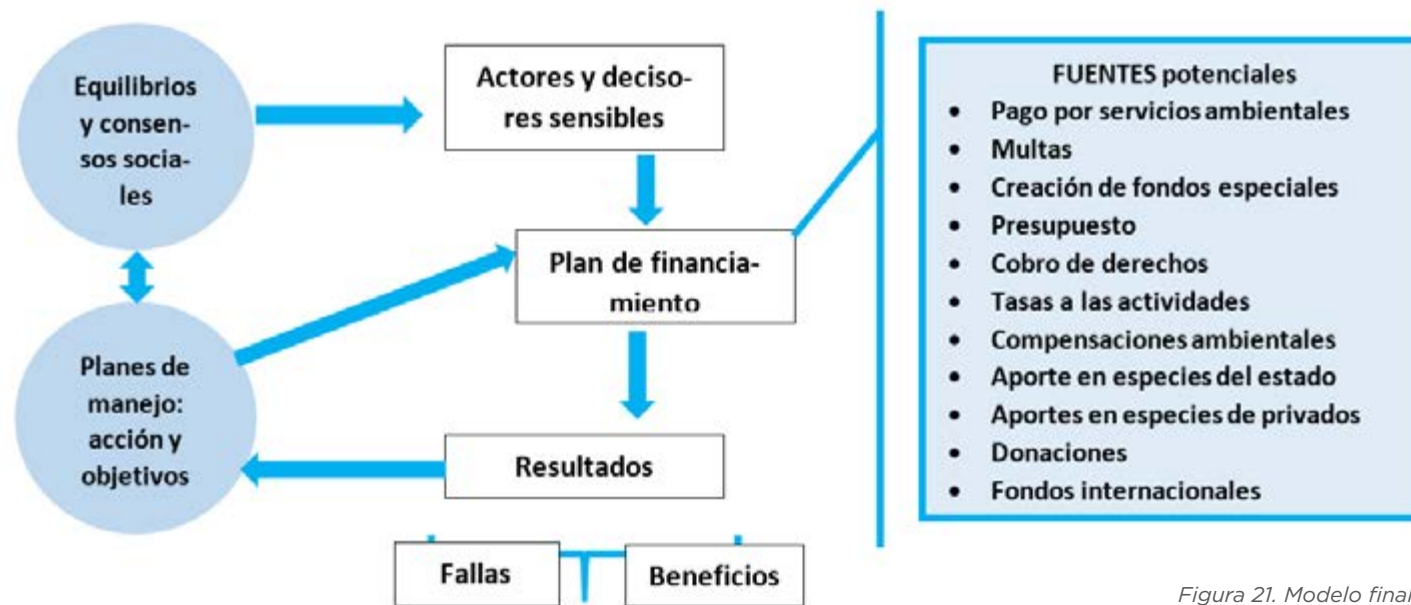


Figura 21. Modelo final para un plan sostenible.
Fuente: elaboraci3n propia.

5. Bibliografía



- Administración de Parques Nacionales, (APN) 2010. Guía para la elaboración de planes de gestión de áreas protegidas. Dirección Nacional de Conservación de Áreas Protegidas. En: <https://sib.gob.ar/documentos>.
- Arguedas Mora, S. 2007. Aspectos conceptuales para el diseño de procesos de elaboración de planes de manejo para áreas silvestres protegidas.
- Borrini-Feyerabend, G. 1997. Manejo Participativo de Áreas Protegidas: Adaptando el Método al Contexto, Temas de Política Social, UICN-SUR Quito (Ecuador). ISBN: 9978-04-301-2
- Bovarnick, A., J. Fernández-Baca, J. Galindo y H. Negret, 2010. Sostenibilidad Financiera de las áreas protegidas en América Latina y el Caribe: Guía para la política de inversión, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y The Nature Conservancy (TNC), 2010.
- Bovarnick, Andrew. 2010. Ficha de puntaje de Sostenibilidad Financiera para los Sistemas de Áreas Protegidas. Segunda Edición. PNUD. New York.
- Bui BichXuan, 2016, "Economic analysis of Marine Protected Areas: Bioeconomic Modeling and Economic Valuation Approaches" A dissertation for the degree of Philosophiae Doctor. Faculty of Biosciences, Fisheries and Economics. Norwegian College of Fishery Science)
- Ceballos, M. M. 2004. Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves -MAC. Elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC- SERCITEC.
- Cely B., A.V. 1999. Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. Revista Ingeniería e Investigación N°44. Pp: 26-35.
- Esain, J., 2012. Pesca Marítima y derecho ambiental. Editorial AbeledoPerrot.
- Flores, Marlon; Rivero, G., et al. (2008). Business-Oriented Financial Planning for National Systems of Protected Areas: Guidelines and Early Lessons. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, US.
- Gelcich, Stefan; Francisca Amar; Abel Valdebenito; Juan Carlos Castilla; Miriam Fernandez; Cecilia Godoy and DuanBiggs. Financing Marine Protected Areas Through Visitor Fees: Insights from Tourists Willingness to Pay in Chile. Published online 2013, Nov 9. En *Ambio*. 2013 Dec; 42(8): 975-984.

- Giaccardi, M. y P. García Borboroglu. 2013. Enfoque Ecosistémico y Áreas Marinas Protegidas: un desafío para la gestión. Ponencia en el Primer Encuentro Internacional sobre Áreas Marinas Protegidas Oceánicas. FVSA.
- Giaccardi, M. y S. Sturzenbaum. 2007. Dos experiencias de planificación participativa para áreas protegidas costero-marinas en Patagonia. "2do Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas- San Carlos de Bariloche - Río negro- Argentina.
- Giaccardi, M.; Torrejón, A. y S. Sturzenbaum. 2003. La planificación participativa de Áreas Naturales Protegidas. Tres experiencias en Patagonia. Primer Congreso Nacional de Áreas Naturales Protegidas - Huerta Grande - Córdoba.
- Gil Zafra, M.A. 2001. Planificación Estratégica "Método DAFO". En: Monteñes Serrano, M., Rodríguez-Villasante Prieto, T. y P. Martín Gutiérrez. 2001. Prácticas locales de creatividad social. Editores: El Viejo Topo. España.
- Granizo, T., M. E. Molina, E. Secaira, B. Herrera, S. Benítez, O. Maldonado, M. Libby, P. Arroyo, S. Ísola y M. Castro. 2006. Manual de Planificación para la Conservación de Áreas, PCA. TNC, USAID. Quito, Ecuador.
- Hagedoorn, L., Dijkstra, H., van Beukering, P., Luján Gallegos, V. & Smith, M. 2017. Sustainable Finance in EU Overseas Territories - An assessment of sustainable finance mechanisms in the Caribbean region. JNCC Report No. 606. JNCC, Peterborough. USA.
- Krutilla, Jhon, V. 1967. Conservation Reconsidered. The American Economic Review. Vol. 57, Issue 4. Sep., 1967: 777-786.
- Ley N°27.037 crea el Sistema Nacional de Áreas Marinas Protegidas (SNAMP).
- Martín, G. 2010. Es posible financiar las áreas protegidas. Tesis de Maestría en Gestión Ambiental. Univ. Nac. de La Matanza. Buenos Aires. En: http://awsassets.wwfar.panda.org/downloads/administracion_de_parques_nacionales_guillermo_martinb.pdf
- Ministerio de Ambiente de la República de Ecuador. 2007. Estatuto de Administración del PN Galápagos, Acuerdo N° 208/2007. Título Cuarto "Financiamiento y tasas por servicios". En extwprlegs1.fao.org/docs/texts/ecu77006.doc
- Nelson, K. M., Partelow, S., Schlüter, A. 2018. Extending the scope of voluntary marine park user fees to terrestrial conservation across coupled land-sea ecosystems boundaries. Publicado por Leibniz Centre for Tropical Marine Research (ZMT). Agosto de 2018, 27 pg. WorkingPaper #5

- Núñez Araya, E. 2008. Método para la planificación del manejo de áreas protegidas.
- Parques Nacionales de Colombia. 2004. Taller para concretar y sistematizar avances en la formulación del plan de manejo. Guía metodológica de taller sobre análisis de escenarios prospectivos.
- Parrish, J., D. P. Braun & R. S. Unnasch. 2003. Are We Conserving What We Say We are? Measuring Ecological Integrity Within Protected Areas. *BioScience*. 53(9): 851-860.
- Pizarro, N. 1990. Teoría de redes. En *Suplementos Anthropos*, n.º 22;146-152
- PNUD. 2016. Manual de BIOFIN 2016. Movilización de recursos para la diversidad biológica y el desarrollo sostenible. Iniciativa para la Financiación de la Biodiversidad. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. New York. En: www.biodiversityfinance.net.
- Robles, G., Vásquez, N., Morales, R. y J. Kohl. 2007. Barreras para la implementación de planes estratégicos en áreas protegidas "Barreras para la implementación de los planes de manejo de las áreas silvestres naturales de Costa Rica". *The Nature Conservancy Technical Series #8*. San José, Costa Rica.
- Sabsay, D. A. y M. E. Di Paola. 2002. El Federalismo y la nueva Ley de Ambiente. *Anales de Legislación argentina*. Boletín informativo n° 32, pp 47-54. Buenos Aires. La Ley.
- Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica. 2004. Enfoque por Ecosistemas. (Disponible en: <https://www.cbd.int/doc/publications/ea-text-es.pdf>).
- Tapella, E. 2007. El mapeo de actores claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).



Acrónimos 6.

AA - Aves Argentinas
AMP - Áreas Marinas Protegidas
AP - Áreas Protegidas
CADIC - Centro Austral de Investigaciones Científicas
CENPAT - Centro Nacional Patagónico
CLT - Fundación Flora y Fauna
CONAE - Comisión Nacional de Actividades Espaciales
EE - Enfoque ecosistémico
EP - Equipo de planificación
FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FARN - Fundación Ambiente y Recursos Naturales
FODA - Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FPN - Fundación Patagonia Natural
FVSA - Fundación Vida Silvestre Argentina
GEF - Global Environmental Facility
GPS - Global Penguin Society
IADO - Instituto Argentino de Oceanografía
IBMPAS - instituto de Biología Marina y Pesquera "Almirante Storni"
ICB - Instituto de Conservación de Ballenas
IIMYC - Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras -Universidad Nacional de Mar del Plata-CONICET
INIDEP - Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero
MFs - Mecanismos financieros
PF - Planes de financiamiento
PG - Plan de gestión
PM - Plan de manejo
SGAyDS - Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable
VC - Valor de conservación
WCS - Wildlife Conservation Society



Secretaría de Ambiente
y Desarrollo Sustentable
Presidencia de la Nación