



GORDON AND BETTY
MOORE
FOUNDATION



MEMORIAS 2022

Taller regional de intercambio de experiencias en manejo adaptativo de Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas: evaluación y adaptación de la gestión a nivel de área y sistema de áreas protegidas

13 A 15 DE SEPTIEMBRE DE 2022
CUERNAVACA, MÉXICO



CONTENIDO

I	Introducción al taller	4	E	Escalamiento (tema 3) Reflexión sobre formas de potenciar el impacto de los intercambios regionales	72
L	Lima 2019 - Repaso de conceptos y mensajes clave	17	P	Presentación de avances realizados en el marco de la red de aprendizaje sobre escalamiento en la que participa el caso del grupo de intercambio	73
P	Preparación del terreno para la búsqueda de ideas innovadoras: los desafíos que dieron origen al taller y repaso conceptual	23	I	Introducción conceptual sobre cinco enfoques posibles de escalamiento	77
E	Evaluación de efectividad (tema 1) Presentaciones disparadoras previas a la identificación de desafíos y soluciones en relación a la evaluación	30	A	Algunas oportunidades existentes	79
I	Identificación de desafíos para mejorar la evaluación de efectividad e ideas de cómo abordarlos	30	T	Trabajo grupal: análisis de posibles formas de potenciar el impacto de los intercambios regionales que se vienen implementando	80
D	Desafíos para la evaluación de efectividad y primeras ideas sobre posibles soluciones	42	P	Preparación de la mesa redonda “Manejo adaptativo para la fortalecer la efectividad de los Sistemas de Áreas Protegidas: buscando respuestas a desafíos comunes”. Congreso de la Sociedad de la Biología de la Conservación - Latinoamérica y el Caribe, 2022.	82
A	Aprendizaje y adaptación (tema 2) Soluciones para abordar los principales desafíos en relación al aprendizaje y la adaptación	56	A	Anexo 1. Presentación por país sobre los desafíos y mejoras realizadas desde 2019 en relación a la evaluación y la adaptación	91
S	Soluciones para los principales desafíos en relación al aprendizaje y la adaptación	60			
S	Síntesis final de los desafíos comunes y soluciones en relación a la evaluación de efectividad y adaptación	68			

I INTRO DUCCIÓN

La relevancia del intercambio entre pares en materia de manejo adaptativo ha sido reconocida en diferentes instancias regionales realizadas desde 2013 por un grupo de técnicos de sistemas de áreas protegidas, con el propósito de identificar las principales barreras y soluciones para lograr una gestión efectiva.

Estas instancias incluyeron:

- Taller “Experiencias de gestión adaptativa de sistemas de áreas protegidas de la región: integración entre escalas y efectividad en conservación” (VI Congreso de Áreas Protegidas, Uruguay, 2013).
- Taller regional de intercambio de experiencias de sistemas nacionales de áreas protegidas “Efectividad de manejo de áreas protegidas: buscando respuestas a desafíos comunes” (RedParques/WCS, Perú, 2016).
- Simposio “Experiencias y desafíos en la Planificación Sistemática para la Conservación de Áreas Silvestres Protegidas” (I Congreso de Áreas Protegidas, Chile, 2016).

- Simposio “Manejo adaptativo en Latinoamérica: desafíos y oportunidades comunes” (Congreso Internacional de Biología de la Conservación, Colombia, 2017).
- Taller regional de intercambio de experiencias de Agencias Nacionales de Áreas Protegidas. “Monitoreo para la evaluación de los resultados de impacto de la gestión de áreas protegidas” (RedParques/WCS, Perú, 2019).
- Dos instancias organizadas en el marco del III Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y el Caribe (UICN, Perú, 2019): el Simposio “Gestión adaptativa y por resultados en Sistemas de Áreas Protegidas de América Latina: una aproximación para mejorar el impacto de las áreas protegidas” y el Conversatorio “Gestión efectiva para alcanzar los impactos deseados en las áreas protegidas”.

En estos eventos se concluyó, entre otros puntos, que la implementación de los instrumentos para evaluar la efectividad de las acciones de conservación —compromiso que internacionalmente responde a las Metas Aichi del Convenio de Diversidad Biológica (RedParques/WCS, 2016)— enfrenta numerosos desafíos comunes. En muchos casos existe una dificultad en conocer qué tan efectivos están siendo los sistemas de área protegidas en términos de lograr

el impacto deseado, y existe un consenso en que el manejo adaptativo es la base para implementar un ciclo de gestión que permita mejorar la efectividad tanto de las áreas protegidas como de los sistemas de áreas protegidas. Adicionalmente, en el contexto de este grupo de trabajo, hay un reconocimiento de la utilidad de los espacios de intercambio entre pares para identificar los principales desafíos que cada país encuentra y avanzar en la búsqueda de soluciones a partir de la experiencia colectiva.

Con estos antecedentes, y considerando los avances que en otras instancias de discusión se han producido a lo largo de los años, se creó un grupo oficial de “gestión efectiva” en el marco de RedParques, grupo integrado en parte por quienes formaron esta historia de intercambio entre sistemas.

En respuesta a las conclusiones generadas en estos espacios de intercambio, y particularmente al acordado por este grupo en el taller previo al “III Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y el Caribe”, entre el 12 y 15 de setiembre se realizó en Cuernavaca un taller para dar continuidad a este proceso de intercambio entre pares sobre los desafíos del manejo adaptativo y la gestión efectiva de las áreas y los sistemas de áreas protegidas, abordando específicamente



FICHA TÉCNICA DEL TALLER

Marco del taller

El taller se realizó en el marco de RedParques. Da continuidad a la discusión en materia de manejo adaptativo como aproximación para mejorar la efectividad de las áreas protegidas de los sistemas de áreas naturales protegidas de Latinoamérica.

Facilitación

Paola Mejía (FOS), Guillermo Placci (FOS)

Coordinación/Organización

Paola Mejía (FOS), Camila Germaná (WCS), Brenda Ramírez (RedParques/CONANP)

Participantes

El taller contó con la participación de representantes de las agencias de áreas protegidas que asistieron a los encuentros previos realizados sobre manejo adaptativo en Uruguay (2013), Perú (2016), Chile (2016), Colombia (2017) y Perú (2019) (ver introducción). Participaron diez personas representantes de agencias de áreas protegidas de Brasil, Chile, Ecuador, México, Uruguay y Perú. Representantes de Colombia participaron en algunos momentos de manera virtual. Participaron:



Brasil: Instituto Chico Mendes de Conservación de la Biodiversidad (ICMBio), Katia Torres, analista ambiental.



Chile: Corporación Nacional Forestal (CONAF), Mariano De La Maza, jefe de la Sección Manejo Adaptativo para la Conservación. Diego Valencia.



Colombia: Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), Andrea Barrera, especialista de la Subdirección de Gestión. Marta Díaz, asesora de la Subdirección de Gestión y Manejo de Áreas Protegidas. Grupo planificación y manejo. Participación asincrónica y online en momentos puntuales.



Ecuador: Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, Marcela Torres, especialista de la Dirección de Áreas Protegidas. Iliana Solórzano, responsable del Refugio de Vida Silvestre Marino Costero (RVSMC) Pacoche.



México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), Maira Ortiz Cordero, asesora en Estadística y Monitoreo.



Perú: Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado (Sernanp), Carlos Sánchez, responsable de Manejo de Recursos Naturales. Edgar Vicuña, responsable de la Unidad de Gestión de la Información de la Dirección de Desarrollo Estratégico.



Uruguay: Ministerio de Ambiente, División Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), Cecilia Suárez-Pírez, técnico en Biodiversidad.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Contribuir a mejorar la efectividad de los sistemas de áreas naturales protegidas de Latinoamérica, a través de un intercambio de conocimiento y experiencias entre pares de agencias de áreas protegidas con experiencia en manejo adaptativo.

Objetivos específicos:

El encuentro se realizó con los siguientes objetivos específicos:

- 1 **Manejo adaptativo:** identificar los desafíos y soluciones que enfrentan los sistemas de áreas protegidas a la hora de:
 - Evaluar y reportar su efectividad en términos de logro de resultados intermedios y finales (o de impacto) en conservación, integrando las escalas áreas - sistema (componente de “evaluación” del manejo adaptativo) (tema 1).

- Tomar decisiones y ajustar la gestión a partir del monitoreo, evaluación y aprendizaje (componente de “aprendizaje y adaptación” del manejo adaptativo) (tema 2).

- 2 **Escalamiento:** analizar posibles formas de potenciar el impacto de los intercambios regionales que se vienen implementando en materia de manejo adaptativo, tanto dentro de cada sistema como a nivel regional (tema 3).

Productos esperados:

- Recomendaciones sobre cómo abordar la evaluación, aprendizaje y adaptación, tomando en cuenta los desafíos identificados.
- Recomendaciones y hoja de ruta sobre cómo potenciar el impacto de los intercambios regionales que se vienen implementando en materia de manejo adaptativo, tanto dentro de cada sistema como a nivel regional.





MENSAJE DE APERTURA:

Maira Ortiz Cordero, en representación de Elva Ivonne Bustamante, subdirectora de Monitoreo y Evaluación de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas de México, abrió el taller enfatizando la importancia de estos encuentros para hacer un alto y reflexionar, pensar, planear y proponer, e incluso detectar áreas de oportunidad y fortalezas en los Sistema de Áreas Protegidas.



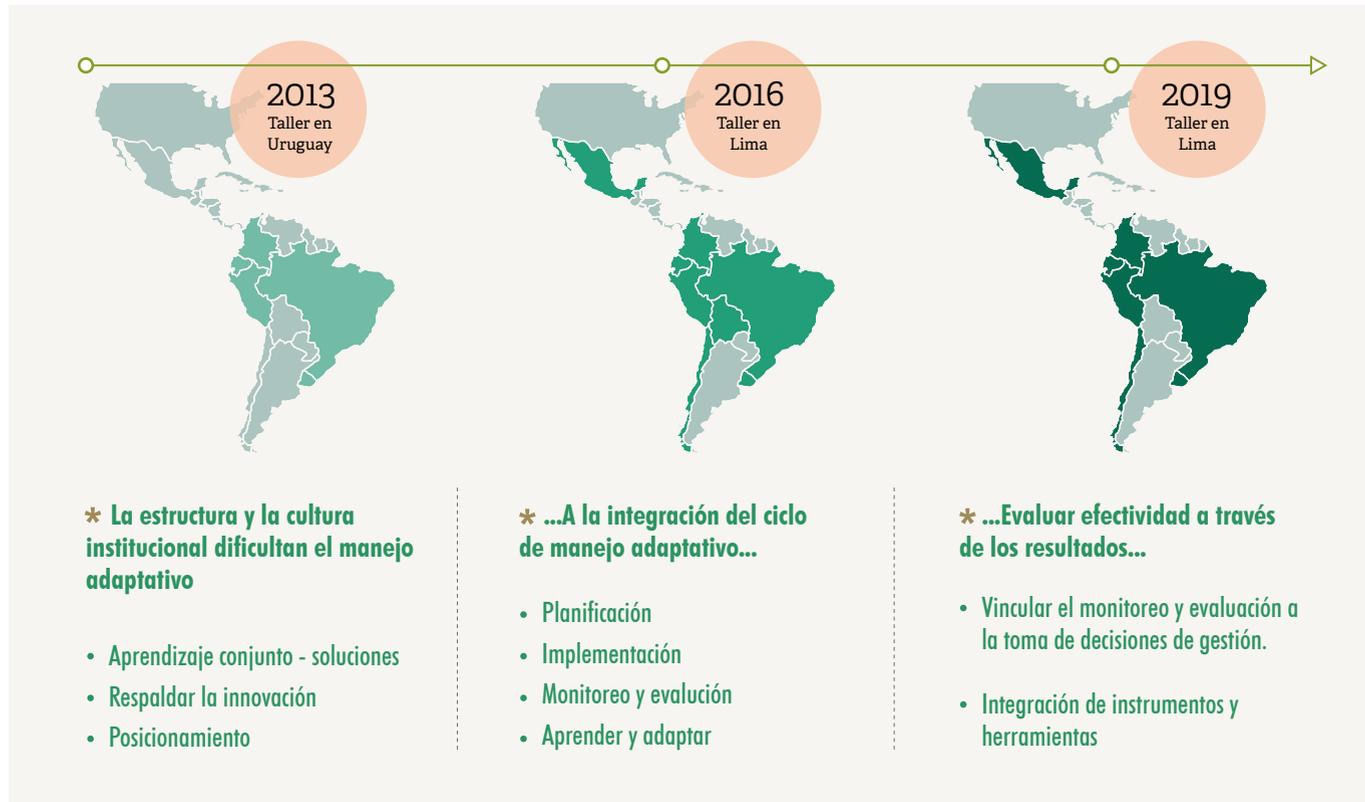
ANTECEDENTES DEL TALLER

Instancias de intercambio de experiencias de sistemas nacionales de áreas protegidas. Las conclusiones y recomendaciones de los diferentes encuentros fueron presentadas de forma sintética, utilizando como base las Memorias del taller realizado en 2019. Se abordaron los siguientes puntos (para mayor información sobre los antecedentes del grupo):

○ **Historia de los intercambios y evolución temática.**

En los intercambios de manejo adaptativo realizados desde 2013 se ve una evolución de los ejes temáticos. Inicialmente, el interés estaba principalmente en aspectos vinculados a la planificación, luego la reflexión se centró en los desafíos de integrar los diferentes pasos del ciclo del manejo adaptativo. Finalmente, en el último encuentro el tema abordado fue el monitoreo.

○ **Desafíos identificados.** sobre la base de las memorias y otros documentos asociados a los encuentros anteriores se presentaron los principales desafíos identificados.



En 2013 el desafío priorizado fue la estructura y cultura institucional, pues se percibía una serie de dificultades para hacer el manejo adaptativo. En este primer encuentro, en Uruguay, se sondeó la idea, de representantes de Uruguay y Perú, de hacer encuentros regionales para abordar los desafíos comunes que los diferentes países se encontraban enfrentando al intentar hacer un manejo adaptativo. En esta instancia se validó la utilidad de la iniciativa;

entre otros puntos, los participantes señalaron la importancia de trabajar juntos para respaldar los procesos que se encontraban desarrollando en sus respectivos países. Así se iniciaron estos encuentros que se han mantenido hasta la fecha.

En 2016 se realizó un nuevo encuentro, impulsado por Chile, que estaba comenzando a utilizar los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación. El desafío



En 2019, el grupo asume el compromiso de medir la efectividad de manejo a través de la evaluación de resultados, y envía un “Mensaje de Lima” al CAPLAC, el que es incorporado en sus conclusiones.

priorizado en esta instancia fue la integración del ciclo de manejo adaptativo, ya que los pasos del mismo (planificación, implementación, monitoreo, evaluación y aprendizaje y adaptación) estaban muy desintegrados.

En 2019, en vista del III Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y el Caribe (CAPLAC), se realizó un nuevo taller en Lima, Perú. A solicitud de los integrantes del grupo, el taller se enfocó en el monitoreo. En esta oportunidad los desafíos priorizados fueron la falta de vinculación del monitoreo y evaluación con la toma de decisiones de gestión, y la falta de integración de instrumentos y herramientas. Los participantes asumieron en esta instancia el compromiso de evaluar efectividad a través de los resultados, acuerdo que fue plasmado en el *Mensaje de Lima*, presentado en un conversatorio realizado por el grupo en el CAPLAC. Esta instancia concluyó con ideas sobre un encuentro futuro

enfocado en el monitoreo a nivel de sistema de áreas protegidas, que pudiera nutrirse de experiencias de otras regiones.

Con estos antecedentes, la agenda del taller incorporó un espacio para un representante de Parques Canadá y una presentación conceptual sobre métodos cualitativos para la evaluación de impacto.

Red Global sobre Conservación a Escala - grupo de manejo adaptativo como estudio de caso. Para poner en contexto el objetivo del taller referido al escalamiento del impacto del grupo, se realizó una breve presentación de los avances en la ejecución de las actividades en el marco de la Red Global sobre Conservación a Escala. Esta red de aprendizaje de programas de conservación forma parte de una primera fase del trabajo de Foundation of Success (FOS) con la Fundación Gordon & Betty Moore y la Fundación Walton Family, para desarrollar y poner a prueba un conjunto de rutas estratégicas para ampliar la escala del trabajo en conservación.

En este marco, WCS Perú y FOS están colaborando para sistematizar la iniciativa de esta red informal de aprendizaje, a la que denominamos, por su eje temático, “Intercambio de experiencias de sistemas nacionales de áreas protegidas: buscando respuestas a desafíos comunes del manejo adaptativo”. Esta iniciativa constituye uno de los seis casos de estudio

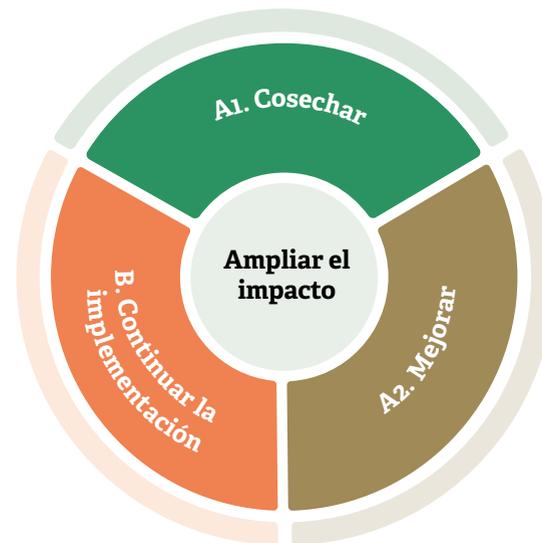
que forman parte de la red de aprendizaje. En este proceso, los casos aportan al aprendizaje sobre el marco conceptual propuesto, a la vez que desarrollan su estrategia propia de escalamiento.

Las actividades que forman parte del caso de estudio son:

- 1 **Cosechar.** Documentar las lecciones aprendidas y la contribución de la Red de Aprendizaje de Sistemas de AP a la aplicación de la gestión adaptativa en los sistemas de AP. Esta etapa constituye una mirada hacia atrás y busca finalmente entender en qué medida, a partir del aprendizaje conjunto, los encuentros ayudaron a los participantes a: (1) identificar soluciones para los desafíos que enfrenta el manejo adaptativo y (2) facilitar cambios culturales e institucionales necesarios para mejorar la adopción del manejo adaptativo en sus sistemas. Con este fin se realizó una serie de entrevistas y un ejercicio por participante denominado “Río de Vida”.
- 2 **Mejorar.** A partir de los aprendizajes generados sobre lo que ha ayudado a los participantes y lo que no tanto, se busca potenciar los intercambios del grupo. Para esto, previo sondeo con el grupo se propuso realizar una estrategia de escalamiento de su impacto, la que fue abordada en dos talleres *online*. En ese marco,

se reconstruyó y retroalimentó una teoría de cambio inicial y el “ADN” del grupo.

- 3 **Continuar la implementación.** Se espera que los encuentros entre sistemas de áreas protegidas en materia de manejo adaptativo continúen, mejorando el impacto para los sistemas y la conservación en general.





EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES

Las expectativas de los participantes al inicio del taller fueron:

Discutir, aprender y conocer sobre:

Los procesos de manejo adaptativo, los desafíos y las soluciones

- Aprender sobre los procesos de manejo adaptativo de los diferentes sistemas.
- Conocer los desafíos, fallas y aprendizajes que se dan en el marco de la implementación del manejo adaptativo de los sistemas de áreas protegidas.
- Conocer los avances respecto a los desafíos identificados en el taller anterior.

La efectividad de manejo

Discutir más sobre la evaluación de la efectividad del manejo, tanto en áreas como en los sistemas y sus vínculos.

El escalamiento

- Conocer herramientas para el escalamiento del manejo adaptativo de las áreas protegidas al nivel de sistema.
- Reflexionar sobre cómo incidir dentro de las instituciones de todo este aprendizaje. Cómo hacer este escalamiento de una forma práctica para que se realice más rápido, tanto dentro de la institución como con otros niveles del país.

Mantener un enfoque práctico y honesto

- Aprender experiencias del ámbito práctico, no solo lo teórico, que es lo que más se conoce, “llevando de la teoría a la práctica”.
- Salir de la defensa de los sistemas y hablar honestamente sobre los desafíos. Hablar con apertura de lo que pasa y lo que puede mejorar.

Retroalimentar la mirada propia a partir de las experiencias compartidas

- Conocer y compartir experiencias de los distintos sistemas, para tener nuevas miradas.

Generar vínculos entre pares

- Vincularse con personas que trabajen en ámbitos del interés de cada uno (por ejemplo, conocer experiencias del monitoreo de impacto).

LIMA 2019

REPASO DE CONCEPTOS Y MENSAJES CLAVE

Con el objetivo de facilitar el vínculo de esta instancia con las reflexiones sobre efectividad de sistemas de áreas protegidas que tuvieron lugar en el taller de 2019 (Monitoreo para la evaluación de los resultados de impacto de la gestión de áreas protegidas), se presentaron algunos aspectos que el grupo conceptualizó. Esta introducción terminó con una breve presentación por parte de Edgar Vicuña, representante de SERNANP, Perú, del “Mensaje de Lima” y los compromisos asumidos por el grupo.



ALGUNOS ASPECTOS CONCEPTUALI- ZADOS POR EL GRUPO EN LIMA

¿Qué es un Sistema de Áreas Protegidas?

Un Sistema de Áreas Protegidas:

- Es **una red** funcional de áreas protegidas, con sus objetos de conservación, pero un sistema no es solamente la suma de las áreas protegidas.
- Tiene **una visión común, objetos y valores** de conservación a nivel de sistema, objetivos que se definen a ese nivel y **estrategias**.
- Tiene un **conjunto de propiedades, flujos de información, comunicación y actores** que superan a los actores de las áreas (vinculado a los objetivos a nivel de sistema).
- Tiene **roles característicos**: (1) establecer lineamientos que llegan a todas las áreas, y (2) apoyar su implementación en las áreas.

¿Qué es efectividad a nivel de un sistema?

Un sistema de áreas protegidas debe, finalmente:

- Lograr la **efectividad de las áreas protegidas**, lo que se mide en relación al grado en el que las áreas protegidas logran sus objetivos, asociados a sus objetos de conservación.
- Lograr una buena representatividad de los objetos de conservación de sistema dentro del sistema de áreas protegidas, y tener una **red física adecuada**.
- Lograr **resultados de las estrategias a nivel de sistema**, asociadas a los objetos de conservación a nivel de sistema.
- Lograr **efectividad de los corredores de conservación o subsistemas** (si corresponde).

¿Cuáles son los principios o características clave que debería tener el monitoreo (AP y sistema)?

El monitoreo debe:

- Tener definido y estructurarse sobre la base del ¿para qué?
- Estar asociado a la planificación.

- Detectar cambios en la realidad a diferentes niveles (permite evaluar impacto).
- Ser parte de una cultura de manejo adaptativo: el monitoreo tiene que aportar a la toma de decisiones (generar información adecuada para el manejo y en el lenguaje adecuado). Es decir, tiene que ser relevante para la gente y la gente tiene que ser parte; no debe ser relevante solo para la agencia rectora, y no tiene que girar solo en torno a un conjunto de indicadores.
- Ser relevante para su público objetivo, para quienes actúan en el territorio, para quienes toman decisiones.
- Ser relevante para quienes lo implementan y significativo para su público objetivo.
- Dirigirse de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.
- Permitir la comparación entre áreas y vincular escalas.
- Permitir la comparación y la integración entre escalas.
- Ser transformativo, es decir, tener fuerza para transformar.

Se identificaron los principales desafíos para ello:

- “Rayo perturbador político”: las prioridades cambian con los cambios de gobierno.
 - Habilidades blandas: además de las capacidades técnicas, se requieren algunas habilidades como liderazgo y trabajo en equipo.
 - Integrar instrumentos de gestión a diferentes escalas (a nivel de políticas públicas y de territorio). Integrar el monitoreo de AP y de sistema.
 - Integrar el monitoreo de los tres niveles: monitoreo de estrategias, monitoreo de amenazas, monitoreo de estado de conservación.
- ¿Cómo ver si las estrategias van bien o mal, para tener un valor final de síntesis? ¿Cómo reportar efectividad del área sobre la base de las cadenas de resultados?
 - Lograr continuidad, con personal y financiamiento adecuados.
 - Mostrar resultados: debe permitir mostrar resultados, para rendir cuentas y por los compromisos internacionales, auditorías nacionales u otros.



RECORDANDO EL “MENSAJE DE LIMA”

A partir de las discusiones mantenidas en el taller de 2019, el grupo elaboró un “Mensaje de Lima”, que fue presentado en el III Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y el Caribe (CAPLAC), realizado en Lima una semana después. Su contenido fue tomado como parte del mensaje del CAPLAC. Edgar Vicuña del SERNANP, destacó tres ideas fuerza de este mensaje a tener presentes durante este taller:

- 1** **Importancia del ciclo de gestión adaptativa y de lograr que las etapas del ciclo estén conectadas.** Muchas veces cada etapa del ciclo es vista por una oficina distinta, lo que convierte a esta integración en un gran desafío. A esto se le suman los procesos participativos que suceden en cada etapa, lo que significa un respaldo social a las decisiones tomadas, pero agrega también cierta complejidad. Así, en cada una de esas etapas tiene que haber una gobernanza y gestión participativa con adecuados mecanismos que permitan la participación de los distintos actores en la toma de decisiones y aseguren a su vez la integración de estas etapas.
- 2** **Monitorear la efectividad de la gestión sobre la base de los indicadores de impacto.** El grupo asumió este compromiso en 2019. Un desafío es implementar un sistema de monitoreo de la efectividad de la gestión a partir de los indicadores de

impacto, con base en lo que sucede con los objetos de conservación (de la diversidad biológica por la cual fueron creadas estas áreas protegidas). Esto tiene una serie de complejidades asociadas, por ejemplo, al financiamiento, a las capacidades, a la obtención de protocolos de monitoreo y a la posibilidad de realizar el monitoreo a nivel de sistema y no solo a nivel de área protegida, como sucede, por lo general, en la actualidad. Finalmente, evaluar impacto y aplicar el enfoque adaptativo implican tener indicadores de resultados intermedios detrás de los resultados de impacto.

3

Mirar otras experiencias de medición de

efectividad a nivel de sistema. ¿De qué forma se logra tener indicadores de impacto en sistemas de áreas protegidas? ¿Cómo mido la efectividad de los sistemas de áreas protegidas? Existen muchos desafíos. Ello puede implicar que a nivel de sistema se tenga una mirada de grandes paisajes (por ejemplo, monitoreo del oso andino). Hay muy pocas experiencias en los países de América Latina, por ello el grupo identificó el interés común de ver experiencias de medición de efectividad a nivel de sistema en países de otras regiones.

PREPARACIÓN DEL TERRENO PARA LA BÚSQUEDA DE IDEAS INNOVADORAS:

LOS DESAFÍOS QUE DIERON ORIGEN AL
TALLER Y REPASO CONCEPTUAL



PRESENTACIÓN POR PAÍS: NUEVOS DESAFÍOS IDENTIFICADOS O MEJORAS REALIZADAS PARA COMPARTIR CON EL GRUPO EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN Y LA ADAPTACIÓN

Como punto de partida para el trabajo a realizar durante el taller, los participantes compartieron los avances en relación al manejo adaptativo, con énfasis en los nuevos desafíos identificados o mejoras realizadas en los últimos años. La exposición realizada por cada participante se presenta en el



¿POR QUÉ ESTAMOS ACÁ?

RECORDANDO LOS
DESAFÍOS PREVIAMENTE
IDENTIFICADOS EN
RELACIÓN A LA EVALUACIÓN
DE EFECTIVIDAD Y A LA
ADAPTACIÓN

En función a todo lo presentado por los países, se generó una discusión abierta sobre los desafíos para el manejo adaptativo. Este espacio buscaba ayudar a recuperar en la memoria colectiva los desafíos identificados tanto en el taller de 2019 como durante la preparación del presente taller. En la conversación los participantes pusieron sobre la mesa lo siguiente:

- Un reto que sigue pendiente es adoptar el manejo adaptativo en los sistemas.
- Necesitamos generar información amigable, precisa, clara y accesible para que sea usada.
- Se requiere una buena institucionalidad y estructura en los sistemas de áreas protegidas, con competencias claras, y mejorar la coordinación interna y externa.
- Monitoreo participativo: ¿cómo llevar adelante procesos participativos más allá de las bases de datos abiertas? Por ejemplo, podría ser a través

del monitoreo con ciencia ciudadana para generar distintas formas de participación en la gestión.

- Capacitación: se necesita que sea continua y descentralizada. ¿Cómo llegar a los distintos grupos de trabajo en el territorio? La capacitación tiene que ser continua porque las herramientas se van actualizando.
- Indicadores: nos llenamos de demasiados indicadores y no tenemos claro cómo poder reportarlos.
- Interiorización de modelos de gestión adaptativa: ¿cómo institucionalizar el modelo de modo que todos en la institución conozcan su participación en la gestión adaptativa?
- No podemos implantar algo si desde los guardaparques no se entiende la utilidad del trabajo que hacen.
- ¿Cómo mejoramos las herramientas para evaluar la efectividad de las áreas? No solo por las obligaciones ante los compromisos internacionales, sino para que respondan a las necesidades reales de la institución de realizar un manejo adaptativo.
- ¿Cómo este mensaje que estamos interiorizando en este grupo puede ser transmitido a las

organizaciones internacionales? Si todos buscamos que las áreas sean efectivas, ¿cómo hacemos para que apoyen a cerrar el ciclo del manejo adaptativo?

- Reconocer la importancia de los fracasos para aprender y mejorar.
- ¿Cómo usa un administrador la información de efectividad para hacer manejo adaptativo?
- ¿Cómo aprovechar los financiamientos de los proyectos para estructurar los programas institucionales y pasar de los proyectos a programas?
- ¿Cómo hacer que el monitoreo y la evaluación no sean sólo una toma de datos sino algo que realmente cambie el manejo? Tenemos ideas, pero no están siendo bien consolidadas.
- Institucionalización: así como se busca la excelencia para un área, ¿cómo traer todas las demás a esa misma excelencia (toda la gente junta)?
- Creatividad: ¿cómo tener espacios para que la gente pueda traer ideas y metodologías e implementar, pero también tener coordinación entre sí, para que no salgamos con muchos temas paralelos que generan confusión?

- Implementar un sistema de gestión de conocimiento orientado a lograr un manejo adaptativo con eficiencia en la gestión de información. ¿Cómo transformar la gestión de la información en gestión del conocimiento? ¿Cómo traducir la información en conocimientos para ayudar a quienes toman decisiones a tomarlas con la información necesaria?
 - Esto no puede estar restringido a los sistemas; hay que aprovechar los espacios de experimentación, de intercambio.
- Un sistema no es una plataforma electrónica, la plataforma puede ser parte de un sistema.
 - Se puede tener plataformas para compartir los conocimientos que surgen de un sistema: “espacios de reflexión colectiva”.

B

BREVE REPASO CONCEPTUAL DE LA LÓGICA DEL MANEJO ADAPTATIVO CON EL FIN DE USAR UN LENGUAJE COMÚN

Con el fin de fomentar el uso de un lenguaje común antes de la identificación de desafíos, en primer lugar se realizó un breve repaso conceptual de la lógica del manejo adaptativo.

En síntesis, con el manejo adaptativo en las áreas protegidas estamos buscando una mejoría en los objetos de conservación y bienestar social. Para eso, cada plan de manejo se propone ciertos objetivos. Se tiene una serie de estrategias para lograr los objetivos. Pero eso no es mágico, en el camino se tiene una serie de resultados intermedios. Tenemos una serie de indicadores para ver si cumplimos o no cumplimos los objetivos; si no los cumplimos, hacemos una adaptación.

- Si los objetivos y las metas no se cumplen, tenemos que hacer algún tipo de adaptación.
- Debemos contar con indicadores de acciones, indicadores de resultados e indicadores de impacto.

- El asunto es cómo lograr que ese esquema realmente funcione y podamos decir si estamos siendo efectivos.

Entonces, ¿qué significa ser efectivos? ¿Qué significa efectividad en áreas protegidas? “Efectividad es el grado en que un área protegida está protegiendo sus valores y alcanzando sus objetivos.”

Refleja tres temas (Hockings):

- Idoneidad del diseño del área protegida.
- Idoneidad de los sistemas y procesos de manejo.
- Logro de objetivos y conservación de los valores por los que fue establecida el área protegida.



---- Aprendizaje y adaptación

EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD (TEMA 1)

**PRESENTACIONES DISPARADORAS PREVIAS A LA
IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS Y SOLUCIONES
EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN**

Siguiendo el interés expresado por el grupo al final del taller de 2019, donde se manifestó la necesidad de mirar otras experiencias, en este taller se invitó a tres expositores externos a realizar presentaciones vinculadas con los desafíos que el grupo identificó en relación a la evaluación de efectividad. Participaron:

- (1) **Nick Salafsky**, director de Foundations of Success.
- (2) **Sébastien Renard**, Subdivisión de Monitoreo Ecológico. Programa de Conservación. Parks Canada.
- (3) **Tom Aston**, consultor independiente especializado en evaluación sobre la base de teorías y métodos de trazo de procesos causales.

Estas presentaciones fueron seleccionadas dado el interés del grupo en evaluar si las estrategias implementadas por las áreas protegidas y por los sistemas de áreas protegidas están efectivamente logrando los resultados esperados.

Las presentaciones buscaban proveer, desde lo teórico y lo práctico, algunas ideas disparadoras en relación a la complejidad de medir si una estrategia está generando un impacto en un objeto de conservación.



QUIZ DE EFECTIVIDAD DE ÁREAS PROTEGIDAS

(NICK SALAFSKY, FOS)

Durante la sesión los participantes fueron invitados a “jugar” el *quiz* de efectividad de áreas protegidas que está siendo construido en el marco del Tema Resultados en Conservación de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas, coliderado por Nick Salafsky y Paola Mejía, de FOS. Este cuestionario tiene diferentes situaciones que pueden surgir en la gestión de áreas protegidas y de sistemas de áreas protegidas. Dada la restricción de tiempo, se utilizó únicamente el “juego” simplificado correspondiente a una sola área protegida, un objeto de conservación, una amenaza.

Los participantes contestaron qué tan efectiva sería la gestión del área protegida en situaciones con diferente nivel de avance respecto a: (1) el diseño y planificación de áreas protegidas, (2) los resultados intermedios a lo largo de la teoría de cambio, (3) los resultados finales y el impacto.

Al hacer el ejercicio, fue notorio un alto grado de coincidencia en las respuestas, existiendo un consenso en que se puede afirmar que las áreas protegidas son

efectivas si, contando con una buena planificación e implementación, alcanzan resultados intermedios y logran los objetivos de reducción de amenazas y de estado deseado en los objetos de conservación. El consenso se mantuvo en relación a los casos en los que las amenazas no desaparecen o los objetivos de conservación no se encuentran en el mejor estado de conservación, pero se alcanza la situación deseada en cuanto a los mismos. Hubo diferencias en relación a la posibilidad de afirmar que las áreas son efectivas cuando logran los resultados intermedios, pero no alcanzan los objetivos propuestos en relación a la disminución de amenazas y el estado de los objetos, siendo las respuestas mayoritariamente negativas, pero encontrándose algunas opiniones a favor de cierto nivel de efectividad. Se evidenció un alto consenso en relación a la imposibilidad de afirmar que un área es efectiva en situaciones en las que cuenta con una buena planificación, capacidades y recursos, pero no logra los resultados intermedios propuestos, o estos son alcanzados pero responden a una mala teoría de cambio.

Como síntesis, a partir de la aplicación del quiz parecería que se puede afirmar que si hacemos este tipo de juegos, podemos ver si las áreas y los sistemas son efectivos. Podemos mostrar, a través de nuestra teoría de cambio, si las acciones están siendo efectivas.

Algunos comentarios de los participantes en relación al quiz:

Perú:

- Tomar en cuenta el valor de la adaptación. Hay casos en que el gestor implementó lo que tenía que implementar, no logró los objetivos de conservación, pero sí tomó medidas de adaptación. Esta es una variable que se tomó en cuenta en un ejercicio similar en el Perú. Asimismo, cuando se logran algunos objetivos, pero no todos, se tiene que tener un reporte claro para indicar en qué sí es efectiva la adaptación y en qué no. Y se tiene que enfatizar que haya tomado una medida de adaptación.
- Considerar los factores por los que no se logró la efectividad. Hay cosas no son responsabilidad del gestor del área (por ejemplo, una pandemia, efectos del cambio climático) que de alguna forma se deberían considerar.
- Cuantificación-calificación. Tomando en cuenta que los políticos requieren un número, ¿cómo dar un porcentaje? Podría ser en función a los objetivos logrados y según eso poner una escala. Puede tenerse dos tipos de reportes, uno para el área que analiza los distintos momentos, si se logró algo o no y por qué, y otro reporte con un número para los tomadores de decisión.

Brasil:

- Parece difícil, ya que existe una composición de evaluaciones, y es difícil apreciar cómo los procesos aportan a los resultados. La planificación en sí misma no es lo más importante, lo importante es la gobernanza y si el área o el sistema tienen las condiciones para realizar los cambios necesarios para mejorar. No importa si logran los resultados, pero descubrir cómo mejorar es clave. Y esto es todavía más complejo cuando existen objetivos sociales.

Chile:

- La evaluación hace pensar que, si está bien planificada un área, pasa a ser importante. Están los procesos y resultados. Pero valdría la pena analizar qué indicadores realmente son de efectividad, porque parecería que está todo en el mismo nivel.
- El quiz está organizado por objetos de conservación y en terreno, en las áreas protegidas, trabajamos sobre las amenazas. La pregunta es si se puede trabajar sobre amenazas y no sobre los objetos de conservación, en lugar de agrupar todas las amenazas como agrupadas en un objeto de conservación.
- Hay cierta semejanza de la herramienta con la tabla para evaluar amenazas de los estándares abiertos.



MONITOREO DE INTEGRIDAD ECOLÓGICA EN PARQUES NACIONALES EN CANADA (SÉBASTIAN RENARD, PARKS CANADA)

En Parques Canadá es necesario reportar cómo están las áreas en términos de conservación. Para esto se optó por utilizar la integridad ecológica.

Integridad ecológica

Respecto a un parque, es la condición que es determinada por las características de la región natural y que se espera persista. Incluye componentes abióticos y la composición y abundancia de especies nativas, comunidades biológicas, tasa de cambios y procesos de soporte.

En el caso de los parques, se monitorean componentes representativos de los principales ecosistemas, como bosques, agua dulce y humedales.

El indicador de la integridad ecológica de los parques nacionales proporciona una indicación del estado de los parques nacionales de Canadá, y actúa como alerta cuando la integridad del ecosistema disminuye, funcionando así como punto de referencia para indicar cambios en el medio ambiente. Se puede informar a

los tomadores de decisión y a los ciudadanos, y se puede cumplir con reportes del sistema.

Monitoreo

El monitoreo busca informar la toma de decisiones y a los ciudadanos. Se enfoca en ()::

- Hacer un seguimiento de nuestros objetivos de conservación y estar atentos a las amenazas emergentes.
- Medir el éxito o el fracaso de las intervenciones y acciones de mitigación.
- Hacer un manejo adaptativo.

Reportes

Parques Canadá requiere los siguientes reportes:

- Informe sobre el estado del parque cada diez años ().
- Informes de agencias, todos los años (, por ejemplo, informe del índice canadiense de sustentabilidad en parques nacionales).
- Informe nacional cada cinco años (State of Canada's natural and cultural heritage places, 2021).

Más sobre el monitoreo de integridad ecológica

Cada parque monitorea entre dos y cuatro de los principales ecosistemas, utilizando un conjunto de tres a nueve “medidas” o indicadores de integridad ecológica por ecosistema (como la abundancia de población).

El estado de los ecosistemas (bueno, regular, pobre) y las tendencias (mejorando, estable, disminuyendo) se utilizan para fundamentar las decisiones de gestión e informar a escala de parque, pero también a escala nacional.

Calificaciones:

- Un ecosistema calificado como **bueno** y **estable** es seguro y tiene probabilidades de persistir, por lo que no se requieren grandes medidas de gestión, como la restauración del ecosistema.
- Una integridad ecológica **regular** o **disminuyendo** indica que el ecosistema es vulnerable y que puede ser necesario adoptar medidas de gestión.
- Una integridad ecológica **pobre** indica que el ecosistema está deteriorado y puede ser necesario adoptar medidas de gestión significativas.
- La **mejora** de la integridad ecológica puede indicar que las medidas de restauración están funcionando.

Todo esto es parte del  con información de 47 parques, a través del monitoreo de 119 ecosistemas y 600 medidas individuales de monitoreo.

El indicador resume los resultados a nivel nacional

- **82%** mantenido o mejorado
- **82%** en buen o regular estado

PROVINCE OR TERRITORY	NATIONAL PARK	ECOSYSTEM							
		Coastal/ Marine	Forests	Freshwater	Glaciers	Grasslands	Strublands	Toundra	Wetlands
Newfoundland and Labrador	Gros Mome		↑	↔				↑	
	Terra Nova	↔	↓	↔					↔
Prince Edward Island	Torngat Mountains			↔				↔	
	Prince Edward Island	↑	↔	↓					↔
Nova Scotia	Cap Breston Highlands		↔	↔					↔
	Kejimikujik	↑	↔	↓					↔
	Sable Island Reserve	↔		↑					
New Brunswick	Fundy		↑	↔					↔
	Kouchibouguac	↔	↔	↓					
Quebec	Forillon	↑	↔	↔					
	La Mauricie		↓	↔					↔
	Mingan Archipelago Reserve	↔	↔					↔	
Ontario	Bruce Peninsula		↑	↔				↔	
	Georgian Bay Islands	↓	↔						↔
	Point Pelee Point Pelee	↔	↓						↑
	Pukaskwa	↓	↔	↔					
...							
12 P&T	47 parks	Total # ecosystems 119							

Ecological integrity condition

Good
 Fair
 Poor
 N/A

Ecological integrity trend

↑ Improving
 ↔ Stable
 ↓ Declining

Uso de la información

El programa de monitoreo de la integridad ecológica **actúa como señal de alarma** de los cambios en los ecosistemas y, cuando se detecta un declive, indica las áreas que deben ser objeto de investigación y de medidas tempranas de gestión.

Los resultados del seguimiento influyen en los proyectos de restauración financiados a nivel nacional. Los ecosistemas en declive tienen más probabilidades de ser financiados para la restauración en función del proceso de priorización.

Monitoreo de efectividad

Varios programas llevan a cabo acciones de monitoreo:

- Programa de evaluación de impacto: evaluación ambiental estratégica de los planes de manejo de los parques. Analiza los valores de los parques y las “amenazas” específicas (cambio climático, impacto de los visitantes; por ejemplo, evaluación ambiental estratégica del Parque Nacional Urbano de La Rouge).
- Programa de conservación de especies: participa en los reportes de requisitos legales de presentación de informes a nivel nacional, en

línea con la Ley de Especies en Riesgo y el informe de tendencias poblacionales de especies en riesgo.

- Programa de conservación y restauración: tasa de éxito de los objetivos de los proyectos en los informes nacionales (más del 70% entre 2016 y 2021).

Sin embargo, informar sobre la efectividad de las áreas protegidas a nivel nacional es un reto.

Retos

- Que el índice también capture las amenazas y sus impactos y los resultados de conservación y restauración.
- Escala temporal y espacial de la efectividad y monitoreo de la condición.
- Resumen (*roll up*) de la efectividad del manejo a nivel del sistema.

Se está explorando el uso de los Estándares Abiertos para la Conservación y otros instrumentos para fortalecer el ciclo de manejo adaptativo y el vínculo con otros programas y procesos, y permitir un mejor seguimiento y comunicación, en particular de la efectividad de manejo.



INTRODUCCIÓN AL *PROCESS TRACING* (TOM ASTON)

¿Cómo saber si nuestras acciones generaron un resultado?

Un caso de asesinato es fácil para ayudar a reflexionar sobre la necesidad de evidencia de calidad a favor o en contra de una explicación. El *process tracing* es un método para arribar a inferencias causales sólidas. Se basa en la reconstitución de una narrativa argumentada para explicar resultados de interés. En una historia de alguien que fue condenado, ¿cómo procedemos al investigar? ¿Qué esperamos ver? Coherencia de espacio y tiempo. ¿Qué necesitamos encontrar? Evidencia forense, testigos creíbles, etcétera. A partir de estudios con momentos inductivos y deductivos, se genera una historia que articula la hipótesis y los mecanismos para explicar los resultados de interés.

¿Qué es un resultado de interés? ¿Son todos?

Hay una serie de criterios posibles para establecer la significación de los resultados:

- **Relevancia:** contribución del resultado en el impacto o meta esperado.
- **Escala:** número de personas que se deberían beneficiar del cambio.
- **Importancia:** considerado como importante por un grupo significativo de partes interesadas (por ejemplo, la comunidad educativa).
- **De interés periodístico:** primera vez que se ha visto un cambio así en esta localidad.
- **Generalizable:** cuán aplicable es el resultado a otros lugares del proyecto.
- **Sostenible:** cuán sostenible es el resultado.

El análisis realizado se puede sintetizar generando diferentes niveles. Por ejemplo:

Niveles de significación de resultados

- **Alto:** es un resultado en las noticias o transformativo. Mucha gente se ha beneficiado y beneficia mucho.
- **Mediano:** es un resultado para una cantidad importante de personas, o varias personas se han beneficiado mucho.
- **Bajo:** poca gente se ha beneficiado del resultado. Los que sí se han beneficiado se benefician poco, y hay gente afectada de manera negativa.

Niveles de contribución

- **Alto:** el resultado no habría existido sin las acciones de la intervención.
- **Mediano:** la intervención hizo una contribución importante a una parte clave del resultado, y creemos que no habría ocurrido de la misma manera sin nuestros esfuerzos. Otros actores jugaron un rol importante en la materialización del resultado.
- **Bajo:** el resultado habría ocurrido sin la intervención.

¿Cómo podemos llegar a estas conclusiones?

Un proceso inductivo y deductivo, donde es clave la evidencia. No es suficiente encontrar evidencia que demuestra que la explicación no es falsa. Es necesaria evidencia de alto peso y valor, creíble, que encaje con nuestra explicación y reduzca la credibilidad de otras opciones.

- **Alto:** la evidencia encaja muy bien con la explicación y demuestra una conexión estrecha con el resultado. Es una evidencia crítica, y sería muy difícil explicar el resultado sin la intervención.
- **Mediano:** la evidencia encaja más o menos bien con la explicación. Estas evidencias son importantes pero no críticas. Demuestran una conexión, pero es posible que otros actores tengan una explicación igualmente creíble para el resultado.
- **Bajo:** la evidencia no encaja muy bien con su explicación y no demuestra una conexión entre sus esfuerzos y el resultado.

Es posible reconstruir una historia con preguntas clave. Para las afirmaciones se buscan explicaciones, donde cada quien puede definir sus preguntas guía. En cuanto a lo que es efectividad, el nivel de contribución puede ser lo más importante. Hay otros criterios posibles que pueden ser relevantes, pero lo más importante es cuán convincente es la explicación y eso también ayuda a ver qué es lo que vale la pena investigar si la explicación no es tan convincente.

Breve reflexión grupal

Al final de la presentación los participantes reflexionaron sobre los conceptos y estrategias asociados al convenio de CDB más allá de la meta 3, específicamente la meta 2 y los aspectos de restauración y de corredores biológicos. ¿Cómo puede aportar esta mirada al desafío?

Desde la facilitación, se hizo una reflexión sobre la complejidad de evaluar la efectividad de las áreas, problemática compartida también con Canadá. Esta es una situación que se complica aún más cuando pasamos al nivel del sistema. Sin embargo, siendo esta complejidad algo que el grupo ha decidido abordar, se recordó la necesidad de buscar soluciones simples, y los posibles caminos que podrían aportar aproximaciones metodológicas que se enfocan en identificar la contribución de las intervenciones al logro de resultados.

**IDENTIFICACIÓN
DE DESAFÍOS
PARA MEJORAR
LA EVALUACIÓN
DE EFECTIVIDAD E
IDEAS SOBRE CÓMO
ABORDARLOS**



PRESENTACIÓN DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EFECTIVA DEL SINANPE, COMO FORMA DE FACILITAR UN LENGUAJE COMÚN

Durante la discusión algunos participantes expresaron la necesidad de clarificar que para la evaluación de efectividad es importante contemplar dos niveles interrelacionados, el nivel área protegida y el nivel sistema. Asimismo, se expresó la preocupación de que no se hable únicamente de gestión, sino también de temas de gobernanza: “Es clave tener la gobernanza adecuada en cada escala y en cada área, para que sea posible cumplir el ciclo”.

Por este motivo, se presentó el “diagrama de gestión efectiva” de Perú. Este diagrama contiene una teoría de cambio compuesta por los resultados intermedios que deben obtenerse en un sistema de áreas protegidas para lograr su impacto final tanto en los niveles de AP y de sistema, como en el contexto nacional.

En síntesis, esta conceptualización hace explícito que en un sistema de áreas protegidas hay dos

niveles principales, el área y el sistema. El sistema y las AP buscan alcanzar objetivos de conservación y lograr beneficios para la gente.

Existen diferentes procesos que buscan obtener resultados intermedios, entre ellos, tener un buen diseño de la red de sitios y del área protegida, contar con los recursos necesarios y buenas capacidades de gestión, y contar con una buena gobernanza, que a su vez permitan lograr que las estrategias del sistema y de las áreas protegidas sean bien implementadas y se logren los resultados intermedios. Esto se monitorea para poder hacer una adaptación cuando se requiera.

Ambos niveles, sistema y área, se encuentran totalmente vinculados. A nivel de sistema se implementan estrategias y resultados que permiten lograr una mejor gestión en las áreas protegidas, ayudándolas a lograr sus objetivos y aportar en conjunto a los objetivos del sistema.

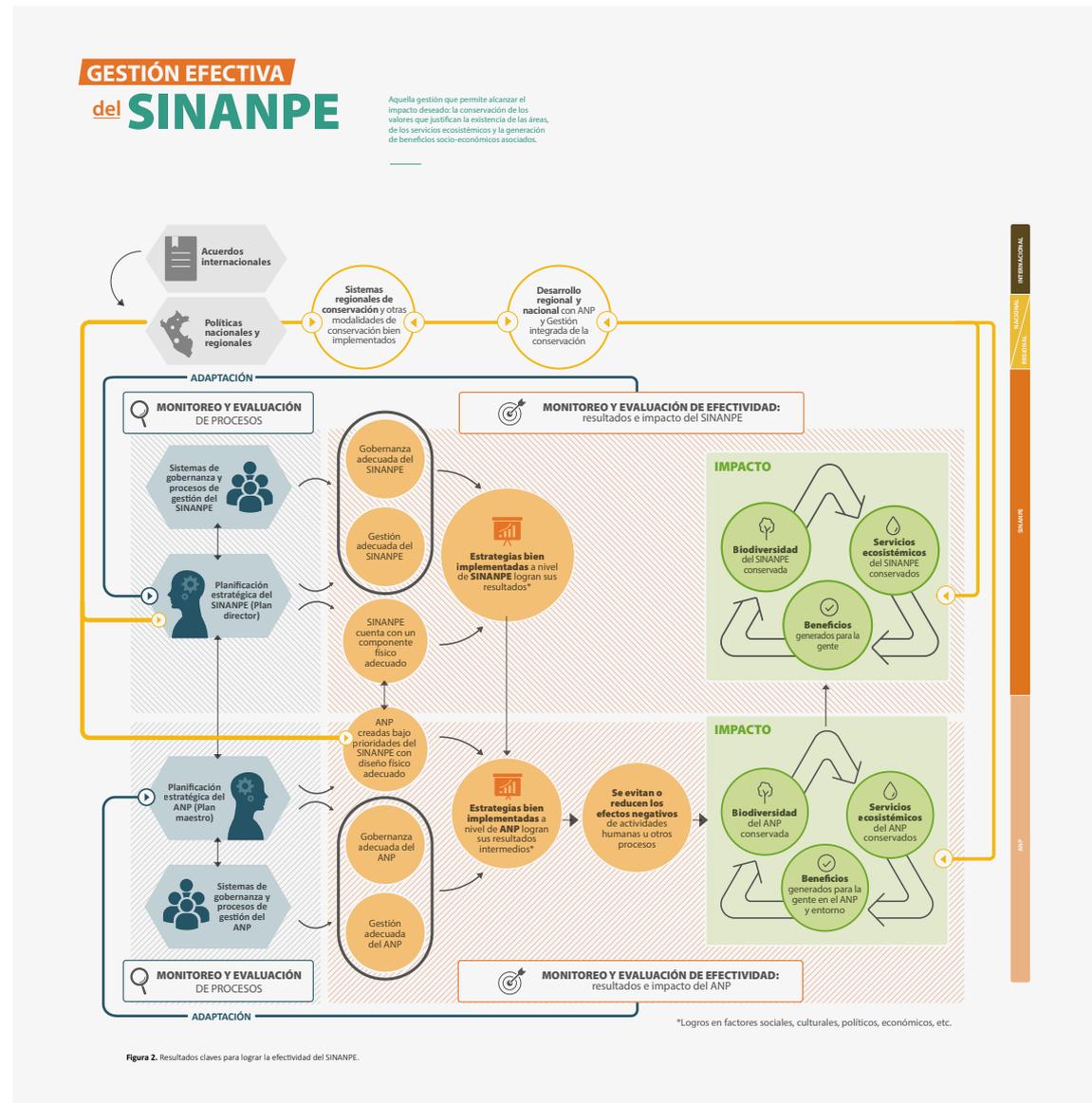


Figura 2. Resultados claves para lograr la efectividad del SINANPE.



DISCUSIÓN FACILITADA: ¿LA EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL SISTEMA ES LA SUMA DE LA EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS?

Utilizando una versión simplificada del “diagrama de gestión efectiva” del Perú, se discutió sobre la evaluación a nivel de área protegida y la evaluación a nivel de sistema, procurando lograr un entendimiento común. A continuación, se presentan algunas ideas fuerza extraídas de la discusión, así como el intercambio asociado a cada una de estas ideas.

El sistema tiene propiedades que se evalúan directamente; la efectividad del sistema no se evalúa únicamente a través de las áreas

La discusión se inició con el encuentro de dos posiciones, una que reflejaba una visión del sistema como suma de las partes y una que iba más allá, que se presenta a continuación:

- El sistema y las áreas no son cosas distintas; algunas veces los separamos y eso no se

debería hacer. Es una realidad que la evaluación del sistema debe hacerse con la evaluación de las áreas. Pero ahora se está trabajando de arriba hacia abajo. No hemos evaluado la efectividad a nivel del área en términos de evaluación de resultados que sean útiles para las áreas. Necesitamos tener información y ver que realmente se están cumpliendo los objetivos. Por ejemplo, ¿cómo evaluar que se están cumpliendo los resultados intermedios? En ese sentido, el paso lógico es empezar desde el área, pero ir construyendo hacia arriba, sumando aspectos que no necesariamente corresponden al área, como la representatividad.

- Las áreas protegidas contribuyen a los objetivos del sistema. Todo sistema busca que su red de sitios represente adecuadamente la biodiversidad y se encuentre adecuadamente conectado. Eso se logra a través de las áreas protegidas, a través de la gobernanza y a través de objetivos de un contexto mayor. Estos son aspectos que se planifican a nivel del sistema y que las áreas tienen que aplicar. Por lo tanto, hay una construcción necesaria de abajo hacia arriba y también de arriba hacia abajo.
- A nivel del sistema hay metas que cumplir y evaluar que no se limitan a la representatividad. Se abordan, por ejemplo, aspectos de gobernanza u otras cosas que medir para evaluar la efectividad del sistema. Y esto es propio de ese nivel, más allá de lo que las áreas protegidas midan y reporten al sistema.



Cuando hablamos de un sistema, muchas veces hacemos el reporte con base en la sumatoria de las áreas, pero el sistema tiene también sus propiedades particulares

- Cuando hablamos de un sistema, muchas veces hacemos el reporte con base en la sumatoria de las áreas, pero el sistema tiene también sus propiedades particulares, que se vinculan con las propiedades de cada área. ¿Cómo tener indicadores que sean interesantes para el área y para el sistema? Cuando hablamos de objetivos de manejo, se requiere tiempos largos, y eso genera conflicto en las expectativas entre los niveles de área y de sistema. Hay que hacer una negociación de expectativas.
- Dos ejemplos reales del Perú dan cuenta de aspectos propios del sistema: 1) hay objetivos del sistema y hay objetivos de las AP, y algunos de los objetivos del sistema no se pueden alcanzar si no se cumplen los objetivos de las áreas. Por ejemplo, el diseño y forma de la red física no es algo que



se alcanza con la gestión de cada área. Es un objetivo solo del sistema y se evalúa a ese nivel, 2) en el Perú tenemos los planes nacionales de conservación de especies; el plan director o estrategia nacional puede tener un objetivo como sistema en relación a una especie priorizada a nivel nacional, y las áreas protegidas que tienen uso de anteojos pueden contribuir a la conservación de ese objetivo para el sistema. Pensarlo a nivel del sistema nos puede hacer pensar en un diseño de muestreo tomando en consideración el monitoreo a nivel del sistema,

donde las cuadrículas están vinculadas al monitoreo del sistema y no solo del área. Se ve la anidación.

- Entonces la efectividad del sistema sería el todo, donde algunas cosas pueden ser la suma de las áreas y otras son solo del sistema.
- Estamos de acuerdo en que la evaluación del sistema es la suma de las partes más la evaluación de características propias del sistema, incluyendo aspectos de conectividad y estrategias a nivel de sistemas asociadas a los objetos de conservación.

Un buen plan de manejo debe ser construido colectivamente e integrando escalas, y es la clave para poder evaluar

- Es necesario asegurar que los gestores del sistema trabajen junto con los gestores de las AP. Los espacios de coordinación son justamente los procesos de planificación tanto de las AP como de los sistemas. Las áreas protegidas son parte de un sistema, debe haber “equidad” y espacios de comunicación. Del mismo modo, cuando se plantean objetivos del sistema tiene que haber vinculación con los compromisos del país. Todo es anidado finalmente.
- Los planes maestros tienen un componente social fuerte y la gestión de las áreas tiene un alto componente de gestión con la sociedad; entonces, si bien se planifica como sistema, hay que negociar con la población.
- Ocurre algo similar en Brasil, no hay una construcción colectiva con el territorio.
- Decimos que es participativo, pero si la gente no está de acuerdo porque no se refleja su necesidad, ¿es participativo?
- Allí va el concepto de gobernanza, donde se busca que los objetivos del área protegida reflejen los objetivos de todos los actores.

- Un buen plan (construido colectivamente y consensuado) es la base para poder evaluar.

No son suficientes el nivel área protegida y el nivel sistema; muchas veces es importante el nivel paisaje

- Muchas veces, para ser efectivo a nivel del sistema, es necesario tener intervenciones como corredor. No es suficiente una planificación única del sistema, sino se necesita una de distintos paisajes que conforman el sistema. Por ejemplo, el paisaje del oso, si ese fuera un objeto de conservación.

La “buena gobernanza” a nivel de sistema no es la suma de la “buena gobernanza” a nivel de las áreas

La discusión empezó nuevamente con posiciones que dejaban entrever que la noción de sistema en algunos casos es la suma de las partes, mientras en otros claramente no:

- En el diagrama de gestión efectiva a nivel de sistema y a nivel de área protegida dice “buena gobernanza”. Al pensar en la evaluación de efectividad, nivel de sistema en el ítem de buena gobernanza, se sumaría cuántas áreas tienen

una buena gobernanza; abajo, a nivel de área protegida, la información sí sería cualitativa, indicando qué tan buena es la gobernanza.

- La gobernanza a nivel del sistema no es la suma de la gobernanza de las áreas; existen esquemas y cuerpos de gobernanza específicos.
- En el caso peruano la estrategia nacional de áreas protegidas, no solo establece objetivos, sino también establece lineamientos para el sistema. Todo debe hacerse con los actores. Uno de los componentes de la gobernanza es el espacio de coordinación de actores. En Perú es el comité de coordinación del sistema de áreas protegidas donde están los distintos ministerios; allí se espera que haya varios representantes de las AP. La composición del espacio de coordinación es clave y es solo un componente de la gobernanza adecuada.

- Desde la facilitación se invita a pensar en qué se necesita, qué significa una buena gobernanza a nivel de sistema, más allá de cómo sería su evaluación.

Lo que importa en el terreno es el resultado de las acciones

- Lo que importa en el terreno es el resultado de aquello que hacemos, y hay debilidades en la evaluación que contemple esto. Por ejemplo, con Lista Verde se evalúa que el área esté cumpliendo con un modelo o esquema; no se mira, por ejemplo, cuáles son los resultados de tener un modelo de gobernanza. Eso no es útil para el área protegida. Se hace *check*, pero lo que pasa en el medio le sirve al área para aprender. Por eso es necesario que todo aporte a indicadores que sean significativos.



DESAFÍOS PARA LA EVALUACION DE EFECTIVIDAD Y PRIMERAS IDEAS SOBRE POSIBLES SOLUCIONES

A continuación, se presenta una síntesis de los desafíos identificados por los participantes sobre la base de una versión simplificada del diagrama de gestión efectiva de un Sistema de Áreas Protegidas, así como primeras ideas para abordarlos.

Nivel de sistema

1 En relación a los procesos.

La cultura institucional continúa siendo una barrera para lograr implementar un enfoque de evaluación basado en resultados e impacto.

Hay una resistencia al cambio: se identifica que hay una razón clara que explica por qué las evaluaciones se concentran en los procesos, en lugar de evaluar los resultados. Se entiende que esas evaluaciones permiten ver lo que se hace bien y “por cultura y porque nos gusta, nos sirven esos enfoques que

nos hacen mostrar avances”. Por el contrario, culturalmente cuesta poner una meta, no estamos acostumbrados a medir resultados, y es difícil aceptar que no se los está logrando; también es más difícil evaluar en estos términos. Por otro lado, hay argumentos sobre los tiempos necesarios para generar los resultados y también sobre la influencia de instrumentos existentes a otros niveles. Respecto a lo primero, cabe señalar que los planes de manejo pueden tener indicadores de largo plazo e indicadores más cercanos; por ejemplo, en Ecuador hay objetivos a diez años, pero los resultados están pensados en el corto plazo, a través de la reducción de amenazas.

Como ideas para abordar este desafío se plantea:

- a. Construir una visión común sobre el cambio necesario: se plantea la importancia de construir una visión común entre los diferentes niveles, pero también, reconociendo que en el sistema existen muchos planes nacionales o regionales que inciden sobre el sistema, se enfatiza en la necesidad de dialogar con otros planes o actores, incluso a nivel internacional.
- b. Crear / fomentar una gobernanza a nivel de sistema con representación local: se destaca la relevancia de estas formas de gobernanza por ayudar a que lo que se propone sea relevante a nivel local. Por otro lado, se reconoce que a nivel

de sistema los equipos son más vulnerables a cambios políticos y falta de continuidad. Promover la participación de las instituciones más afectadas por un tema, y la articulación con planes más territoriales puede ayudar a la continuidad.

- c. Incidir en organismos y fondos ambientales en la necesidad que los sistemas reporten efectividad mediante indicadores de resultado e impacto.

2 En relación a las estrategias.

Existe una falta de alineamiento entre los planes y las estrategias de los diferentes niveles.

Falta un alineamiento entre planes de diferentes niveles (por ejemplo, plan para especies amenazadas y plan para especies exóticas). Los planes nacionales o regionales son muy generales y abstractos (lista de acciones), por lo cual las áreas no se ven reflejadas en el plan. Así, los equipos de áreas distintas o temas distintos no se involucran en los problemas que tienen vínculo con lo que esperan lograr, ya que no visualizan el vínculo.

- a. Se plantea la necesidad de internalizar la utilidad de tener teorías de cambio a nivel de sistema, y facilitar, de esta forma, la integración entre los instrumentos de planificación y sus estrategias.

Nivel de Área Protegida

3 En relación a los procesos:

Existe una falta de presupuesto. Se plantea:

- a. Internalizar la necesidad de evaluación de efectividad.
- b. Visualización de la utilidad de la evaluación de efectividad.
- c. Lograr su priorización y canalizar oportunidades de recursos a estos enfoques.

Como ejemplos sobre la conveniencia de este enfoque, se comparte la experiencia del Perú. Se analizó que gran parte del presupuesto se dirigía a vigilancia y control. El indicador que se utilizaba en ese momento era “número de patrullajes realizados”. Entonces, a más número de patrullajes, “mayor” era la efectividad de las áreas. Se decidió que no se iba a medir el número de patrullajes realizados, sino un indicador en función a las presiones; entonces el indicador pasó de número de patrullajes a “ámbitos efectivamente controlados”. Ha sido un aprendizaje y llevó a iniciar una reflexión sobre si los recursos están siendo bien orientados. Por ejemplo, hay áreas que no necesitan patrullajes y se puede identificar si hay ámbitos efectivamente controlados con tecnología (imágenes

satelitales) y alianzas con la población local. Eso que se “ahorra” se usa en monitoreo. Es importante considerar cómo volverse más eficientes para lograr la efectividad. Experiencias similares se llevaron a cabo en Ecuador (uso de tecnología para optimizar recursos y facilitar procesos) y México (uso de tecnología, convenios con otras instituciones y con las poblaciones).

Se señaló que los reportes asociados a los procesos generan que no se reporte lo que no se logra por falta de presupuesto; se reporta solo lo que se hace, con una tendencia a comunicar los aspectos positivos. Así, se determinó que este enfoque de evaluación a base de resultados y el vínculo con los recursos financieros sirven para transparentar el uso del dinero (por ejemplo, en el caso del Perú, al cambiar el indicador de patrullaje se transparentó que los guardaparques también hacen otras actividades que hay que considerar). Es posible priorizar estos enfoques de evaluación a base de resultados y canalizar oportunidades de recursos a su implementación.

En ambos niveles

El grupo comparte que la efectividad de áreas es el todo: los procesos, los resultados intermedios y el logro de los objetivos de conservación. Se identifica la siguiente problemática:

4 En relación a la forma de evaluación de efectividad en sí:

Diferentes secciones en las agencias de áreas protegidas conciben de forma diferente qué es efectividad, y por lo tanto internamente se capacita en formas diferentes sobre la “efectividad” (lista verde, herramientas diferentes). Se genera confusión y múltiples herramientas, cuando el desafío es tener algo útil: ¿cómo hacer que el administrador use la información de efectividad para realizar un manejo adaptativo?

El abordaje propuesto, que será retomado posteriormente al enfocarse en este desafío desde la perspectiva de la adaptación, es:

- a. Precisar mejor el concepto de efectividad, integrando la historia completa: estrategias, logros de resultados e impactos. Se hace referencia a discrepancias de alguna definición de efectividad adoptada por una agencia de áreas protegidas, y a la necesidad de que se interiorice el manejo adaptativo en todos los niveles. Se enfatiza la necesidad de lograr un entendimiento común, a nivel institucional, sobre qué es efectividad, así como sobre los roles de quienes desarrollan estos procesos.
- b. Definir el “cómo”. Desarrollar una metodología de evaluación que responda a las necesidades

de evaluar efectividad por impacto. Se reconoce que en algunos casos no es necesario definir qué es efectividad (está claro el enfoque a base de resultados), pero está pendiente resolver cómo medirla. “Es necesario salir de la caja de los estándares abiertos y trabajar mejor los conceptos de efectividad.”

Se resalta la necesidad de cambiar la evaluación de efectividad, realizar una evaluación de efectividad a base de resultados y vinculada a los instrumentos de gestión de las áreas. Asimismo, se enfatiza la necesidad de fortalecer el monitoreo y la evaluación de efectividad a nivel de sistema. Asociado a todo cambio, se recomienda considerar el impacto en las áreas protegidas de las medidas a tomar.

Se destaca la importancia de integrar la evaluación del área y del sistema de abajo hacia arriba e ir sumando a lo que se necesita en el sistema, pero manteniendo una evaluación que tenga sentido para los gestores del área protegida. Salir de la imposición vertical y girar a una horizontalidad, y tomar en cuenta lo que es útil para las áreas. Porque si es algo que no tiene sentido para un gestor, no lo va a implementar o no lo va a hacer bien.

Para una evaluación en estos términos se necesita tener una planificación estratégica

que defina claramente los objetos o valores de conservación, objetivos, estrategias. Se entiende que la evaluación debe ser integral: insumos, procesos y resultados de impacto; asimismo es necesario tener una metodología o herramienta sencilla y práctica.

Se reconoce que en muchos países se tiene una herramienta de efectividad (adaptada de la herramienta que promueve el Banco Mundial), que ayuda en diferentes aspectos, pero hay conciencia sobre la falta de desarrollo, información y metodologías para avanzar hacia la evaluación de impacto. Se reconoce asimismo la función de algunas herramientas que responden al apoyo proporcionado por algunos donantes y la importancia de responder a estos requisitos, pero se enfatiza la necesidad de tener claras las necesidades de cada país, el foco de cada una y cómo aprovecharlas para los fines propios.

Finalmente, en relación a argumentos asociados a la falta de recursos para abordar este desafío, se señala la necesidad de orientar los recursos hacia lo que se quiere, a algo que realmente sea útil. Se ve la necesidad de posicionar mejor la importancia del monitoreo de impactos y fortalecer capacidades internas para alinear las oportunidades de colaboración con la medición de la efectividad en estos términos.

- c. Hacer un proceso de capacitación sobre la base del acuerdo institucional de qué es efectividad, y realizar un acompañamiento para que se internalice el “cómo”. Se recomienda que la capacitación se enfoque en la comprensión de los conceptos, no en la instrucción de cosas fijas, para no causar conflictos. Asimismo, se destaca que la capacitación en los estándares abiertos no es suficiente para lograr una buena comprensión, y se recomienda implementar una charla informativa para todo el equipo, a fin de reforzar esta comprensión durante su implementación. En relación a la coexistencia de herramientas, se enfatiza la importancia de disminuirlas para no saturar a los gestores, y alinear la capacitación con el enfoque de efectividad acordado. Igualmente, si la coexistencia de herramientas es inevitable, se recomienda hacer el esfuerzo por ver y explicar qué hay en común entre las diferentes formas de medición, hacer las conexiones entre lo que está evaluando cada metodología. Con un entendimiento común se puede ver las similitudes entre las múltiples metodologías.
- d. Destacar que reportar y aprender de los fracasos sirve tanto para mejorar la gestión a partir del aprendizaje, como para exigir nuevos recursos y ser más eficientes con los mismos.

APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN (TEMA 2)

SOLUCIONES PARA ABORDAR LOS PRINCIPALES
DESAFÍOS EN RELACIÓN AL APRENDIZAJE Y LA
ADAPTACIÓN

Presentación disparadora “Encuentro de saberes - Tecnología social para intercambio de saberes, democratización de la ciencia, difusión de resultados dirigida a la elaboración de plan de acción con base en la información”
(Katia Torres, ICMBio)

La importancia de una cosa no se mide con cinta métrica o con escalas o barómetros, etc. La importancia de una cosa debe medirse por el encantamiento que la cosa produce en nosotros. Así que un pajarito en manos de una niña es más importante para ella que la Cordillera de los Andes.

Manoel de Barros

A modo de transición entre el tema de evaluación de efectividad y la adaptación, se realizó una presentación que buscaba despertar ideas sobre: ¿cómo aprender a partir de la implementación, monitoreo y evaluación? ¿Cómo tomar decisiones a partir del aprendizaje y ajustar la gestión? La exposición se enfocó en la experiencia de los encuentros de saberes, con base en el libro Encuentro de saberes, una nueva forma de conversación (IPE, 2021).

Los encuentros de saberes:

- Son una tecnología social donde el conocimiento técnico científico y el saber local son unificados para la conservación.
- Permiten la integración de distintas miradas de diversos actores en espacios de presentación y discusión de resultados, y la interpretación del monitoreo junto a la sociedad local.
- Permiten una comprensión mayor sobre la a sociobiodiversidad local, regional y nacional, y ayudan a mejorar las políticas públicas.

- Son un espacio donde los miembros de la comunidad son reconocidos como investigadores (en su mayoría no académicos), poseedores de conocimiento ecológico local, y operan en el Programa en varios de sus pasos (...), ampliando así las posibilidades y consecuencias de un trabajo de investigación o monitoreo.

El encuentro de saberes prevé un enfoque en el que se amplía el espectro de la ya conocida "devolución", favoreciendo el diálogo, la sistematización y la articulación de conocimientos y narrativas. La inversión en la construcción colectiva del aprendizaje y el conocimiento contribuye al establecimiento de un nuevo paradigma sobre cómo implementar el monitoreo de la biodiversidad en áreas protegidas del país.

En la presentación se destacó al monitoreo como un medio para alcanzar una formación ciudadana que permite la comunicación entre diferentes conocimientos.



SOLUCIONES PARA LOS PRINCIPALES DESAFÍOS EN RELACION AL APRENDIZAJE Y LA ADAPTACIÓN

A continuación, se presenta el resultado del trabajo grupal de búsqueda de soluciones agrupado en dos grandes desafíos: ¿cómo lograr que la información sea usada por parte de los tomadores de decisiones?, ¿cómo lograr que la adaptación suceda?

DESAFÍO: ¿CÓMO HACER QUE UN TOMADOR DE DECISIÓN DEL ÁREA O DEL SISTEMA USE LA INFORMACIÓN PARA LA ADAPTACIÓN?

Situación actual. Si el director de un área no entiende por qué o para qué hacer la evaluación y el valor de la información, no va a funcionar la adaptación. ¿En qué se puede usar la información y para qué? En el plan de manejo, en el levantamiento de fondos, etcétera. Ese mensaje no llega a todos los niveles y por eso se ve como una obligación; no como algo realmente necesario.

A esto se le suma que muchas veces la información de las evaluaciones de efectividad es poco relevante para el área. Por otro lado, en algunos casos se usan diferentes herramientas, de acuerdo a los requisitos de los donantes, y por diferentes motivos existen múltiples plataformas a las que el director tiene que cargar la información, volviéndose esto una tarea tediosa.

En este contexto hay apatía e indiferencia por parte de los directores respecto a la evaluación de efectividad del manejo, y se reconoce que se han desarrollado procesos de evaluación de efectividad que no funcionan, pero siguen vigentes.

1 Solución: Lograr que la evaluación de efectividad sea y se vea ÚTIL para los gestores (ambos niveles, énfasis NIVEL ÁREA PROTEGIDA)

Ideas de qué hacer

1.1. Integrar las etapas del ciclo del manejo adaptativo y alinear instrumentos de planificación (Nota: lo referente a cambios en la evaluación en sí se encuentra en la sección correspondiente a la evaluación, en esta sección se profundiza en aspectos asociados a la adaptación).

Todas las etapas del manejo adaptativo deben estar articuladas. Con una buena planificación, tiene que

quedar claro el objetivo, la teoría de cambio y los indicadores. La articulación del ciclo de manejo adaptativo permite que la información sea útil para tomar decisiones, porque está asociada a la planificación. Porque si no, no se va a poder hacer ningún aprendizaje que permita una buena adaptación.

Se debe tener claridad sobre cómo los indicadores de las áreas protegidas y del sistema aportan a otros planes de carácter regional y nacional o compromisos internacionales, pero sin perder de vista que se busca responder preguntas respecto al sistema y las áreas protegidas.

¿De dónde cosechar?

En el Perú hay experiencia buscando que lo que se plantea en áreas protegidas contribuya a otros instrumentos de gestión del país.

1.2. Transformar la forma de comunicación para poder llegar mejor a quienes toman decisiones y visibilizar la utilidad que tiene la evaluación para:

- **Mostrar el valor del aporte de las áreas al sistema y su lugar en el contexto del sistema.** Reafirmar la importancia de las áreas protegidas en procesos más amplios. Generar informes a nivel central que permitan que se visualice el aporte de las áreas al sistema o a la política pública del país, y su importancia clave

en este sentido. Tomar en cuenta que muchas veces hay aspectos que desmotivan, relacionados al poder, ya que no todas las áreas se consideran igual de importantes. Lo mismo sucede entre las distintas unidades a nivel de la oficina central. Si no todos tienen el mismo peso, se ven diferencias y las áreas que consideran que no se les trata como igual pierden interés en hacer, por ejemplo, las evaluaciones. ¿Para qué? (Ejemplo: áreas de ciertas regiones no tienen interés en ejecutar herramientas institucionales porque no le ven sentido ya que no se las toma en cuenta).

- **Mejorar la comunicación con los actores locales.** Cuando un director de un área protegida tiene que comunicarse con la población, puede aprovechar que la información que tiene le ayuda a comunicar y mejorar la relación con los actores de su entorno, la población local.
- **Acceder a recursos.** Si se cuenta con información sobre qué es lo que uno está haciendo y logrando, eso va a facilitar el acceso a determinados recursos.

¿De dónde cosechar?

Brasil: experiencia en el proceso horizontal de generación de información y de transparencia en la comunicación. Hay experiencia en cómo la transformación de la comunicación puede ayudar a llegar a los tomadores de decisión a nivel de AP y de Sistema.

2 Solución: Gestión del conocimiento y reflexión colectiva como herramientas para la adaptación (A NIVEL DE SISTEMA Y ÁREA)

Ideas de qué hacer

2.1. Sistemas de información que estén adecuados a las necesidades de las áreas protegidas. Es necesario romper con la lógica de check, pasar de un manejo o gestión de la información que muchas veces se enfoca en la información en sí, y ser más crítico con el para qué de la información. ¿Para qué nos sirve? Tener claro “para qué juntamos esa información” y qué tipo de incidencia, tanto en las áreas como en el sistema, tendrá esa información. Así, se entiende que debería implementarse asociado a las diferentes fases del manejo adaptativo, con plataformas amigables, informativas, multiusuario y con muy buena accesibilidad territorial.

2.2. Traducir la información en productos de conocimiento¹. Las herramientas no reemplazan la capacidad analítica de la mente humana, la generación de los productos de conocimiento. Si bien un buen indicador hace que sea fácil desencadenar el análisis de por qué, es necesario traducir la información en conocimiento que es lo que se requiere para la

¹ Producto de conocimiento: un producto de conocimiento utiliza la documentación para hablar a un público específico, utilizando un lenguaje adecuado y que contiene recursos en un formato accesible a las habilidades y capacidades de quienes lo utilizarán. APPROPEDIA The sustainability wiki.

adaptación. No se trata solo de tener plataformas con información (que si son muchas, incluso abruman). Es importante tener un “producto sencillo” que oriente a tomar una decisión. No solo dar el dato, sino también dar opciones de decisiones a tomar. Proporcionar a las personas las herramientas necesarias para poder generar aprendizajes a diferentes niveles y hacer la adaptación, incluyendo generar aprendizajes desde las áreas que deriven en adaptaciones a nivel de sistema.

¿De dónde cosechar?

- **Perú** está iniciando la elaboración de una estrategia de gestión del conocimiento (empezando con la identificación de productos y necesidades de gestión del conocimiento, que está alineada con los documentos institucionales).
- **Chile** tiene análisis de resultados de todas las estrategias para el reporte de gestión donde se identifican resultados y aprendizajes.

2.3. Espacios de reflexión colectiva (reflexionar sobre qué funcionó y no funcionó con la gente).

Desarrollar espacios de reflexión colectiva presenciales que utilicen la información generada para la gestión. Se enfatiza la importancia de la reflexión colectiva para aprender, para mejorar, y su riqueza como proceso donde lo cualitativo tiene más peso que lo cuantitativo; donde el espacio de reflexión colectiva tiene más importancia que un sistema informático. Estos espacios son clave para compartir el aprendizaje mediante el análisis y la reflexión colectivos, y desarrollar medidas de adaptación a nivel de sistema y

de áreas protegidas, partiendo del análisis concienzudo de los resultados de la evaluación. Esto implica, en palabras de participantes de Chile, “sentarnos a conversar sobre qué ha funcionado y qué no ha funcionado en una estrategia”. No solo usar una tabla con información. Es necesario crear estos espacios y trabajar la cultura de aprendizaje colectivo, teniendo en cuenta las experiencias de otros actores. En este sentido, es importante tener una mentalidad abierta; muchas veces el tener una especialización profesional no nos permite ver que hay varios niveles de saberes, con información y conocimiento. Hay que trabajar en crear una cultura de aprendizaje, desarrollar procesos de aprendizaje continuos y tener en cuenta los aprendizajes que dejan los fracasos.

¿De dónde cosechar?

- **Chile** cuenta con experiencias de reflexión sobre las estrategias.
- **Brasil, Perú, Ecuador** tienen espacios de reflexión colectiva con el objetivo de poder identificar y diseñar estos productos de conocimiento. Se busca que se trabaje con varios actores con distintos puntos de vista. Brasil tiene espacios de intercambio en múltiples niveles para compartir experiencias de éxito y fracaso.
- **México:** las áreas que tienen espacios de intercambio de experiencias exitosas de manejo de recursos.
- **Uruguay** tiene experiencia concreta en cómo a partir de evidencias cualitativas no cuantitativas se puede tomar decisiones.

DESAFÍO: ¿CÓMO HACER QUE EL DIRECTOR DE UN ÁREA PROTEGIDA O DE SISTEMA REALICE ADAPTACIONES PARA ALCANZAR RESULTADOS DE IMPACTO, EN SU DETERMINADO CONTEXTO INSTITUCIONAL?

Situación actual. La cultura institucional fue identificada previamente en el taller como una barrera para implementar un enfoque de evaluación basado en resultados e impacto. Además de temas previamente descritos asociados a la cultura institucional (por ejemplo, preferencia por evaluaciones que permitan mostrar avances en lugar de exponer resultados no alcanzados, o la resistencia al cambio ya sea a nivel del área o del sistema), mencionaron posibles temas normativos o de interpretación de los mismos. Específicamente se mencionó que se podría dar el caso de que algunas cuestiones legislativas no permitan la adaptación, pero también han existido casos en que hay autocensura, donde el propio profesional pensaba que no podía pensar en una adaptación porque asumía (equivocadamente) que no era posible. En este sentido y como una forma de enfatizar la posibilidad de realizar adaptaciones en el contexto institucional de las áreas protegidas, se señala que incluso es posible realizar cambios a nivel normativo si se tiene la justificación requerida.

3 Solución: Fortalecer a todo nivel las capacidades en el enfoque y el ciclo del manejo adaptativo y las habilidades blandas necesarias, y fomentar un cambio de la cultura institucional (NIVEL ÁREA PROTEGIDA Y SISTEMA)

Ideas de qué hacer

3.1. Capacitación a todo nivel. Sistema y AP; directores y equipos.

- a) Sobre el enfoque conceptual y el ciclo del manejo adaptativo, su importancia y por qué debe hacerse.
- b) Una capacitación para incidir en la cultura organizacional, continua y hecha por expertos, tomando en cuenta que es necesario adaptar la cultura a ese nuevo enfoque centrado en las personas.

¿De dónde cosechar?

- **Perú:** experiencia, pero avances solo a nivel de jefes y personal de las áreas, no a nivel de directores de nivel central.
- **Chile:** experiencia, pero solo en el tema técnico.

3.2. Involucrar al personal de diferentes niveles en las decisiones sobre los enfoques metodológicos a utilizar. Para avanzar hacia un cambio cultural, no basta con decirle al personal lo que tiene que hacer, hay que involucrarlo en las decisiones de la institución sobre las metodologías a utilizar.

¿De dónde cosechar?

Chile: experiencia, cuando se generó la metodología de planificación generaron una red de planificadores de nivel regional, central, jefes de área y guardaparques. Se tomó la decisión colectiva de aplicar los estándares abiertos.

3.3. Apoyo técnico y pasantías para fortalecer al equipo a nivel de sistema en el liderazgo de innovaciones (por ejemplo, gestión del conocimiento, integridad ecológica, inteligencia artificial). Si en el equipo no están las capacidades por ser un tema innovador, buscar fuera del sistema esas capacidades para sumarlas en el equipo. Identificar las capacidades técnicas necesarias para el diseño y conceptualización de la innovación, y buscar en función a eso la asistencia técnica y pasantías para facilitar la incorporación de la práctica.

¿De dónde cosechar?

Chile tiene experiencia en la búsqueda de apoyo externo para la innovación.

3.4. Fortalecer habilidades blandas. Fortalecer aspectos como la capacidad de valorar diferentes conocimientos y la apertura a la reflexión y aprendizaje colectivos, la habilidad para comunicar estratégicamente a tomadores de decisión y ser capaces de lograr que habiliten el ciclo de adaptación (“Sigo sin saber cómo hablarles a los tomadores de decisión”), la habilidad de comunicación con equipos locales y otros actores con un adecuado enfoque, el manejo de conflictos interpersonales y la habilidad para recomponer equipos, el entendimiento y valoración de lo que se realiza en los diferentes niveles, la capacidad analítica (se habla mucho de las herramientas, pero la herramienta no sirve mucho sin la capacidad analítica que tiene que tener el personal, para ver qué sirvió y no sirvió, y cómo analizar los distintos niveles del monitoreo y relaciones de causalidad).

¿De dónde cosechar?

- **Brasil:** grupo de formación para asesorar a la gente ante conflictos en los equipos y la frustración. Con capacidad para construir una solución.

3.5. Proporcionar apoyo a los equipos. Contar con equipos de soporte muy sólidos cambiando estructuras muy verticales. Podemos ser “acompañadores”, orientadores de las AP (una capacitación en estándares abiertos no es suficiente).

¿De dónde cosechar?

- **Brasil:** formador de formadores.

3.6. Apoyo y reconocimiento a un grupo concreto de áreas “ejemplo” y a embajadores. Consolidar un grupo de áreas para que sean un ejemplo concreto.

Identificar embajadores potenciales que muchas veces no son visibles (por ejemplo, guardaparques) y fortalecer su rol. Puede ser a partir de procesos de monitoreo y compartir la información. Esos procesos permean al resto. Es importante reconocer al personal de las áreas e incentivarlo.

¿De dónde cosechar?

- **Chile:** identificación y apoyo a embajadores en las AP.
- **Brasil:** experiencia en sitios de referencia e intercambio.

4 Solución: estructura y lineamientos claros que permitan implementar procesos de manejo adaptativo, sin que eso genere un peso extra sobre los equipos de las áreas (NIVEL SISTEMA).

Ideas de qué hacer

4.1. Institucionalizar los procesos de adaptación. Instrumentalizar normativa y operativamente ciertos procesos para la adaptación, sobre todo cuando existen normas de jerarquía superior que no permiten adaptar. Como parte de la

institucionalización, incluir el manejo adaptativo en el plan estratégico del sistema y en la estructura institucional. Se indica, asimismo, la importancia de dejar espacio a la creatividad y flexibilidad, y actuar con cautela en relación a lo que requiere una normativa o no, para no generar un peso extra ni limitaciones innecesarias.

¿De dónde cosechar?

- En Perú hay procesos institucionalizados que permiten hacer adaptaciones.
- En Uruguay hay experiencias de adaptación del marco normativo, así como experiencias de adaptación, utilizando diferentes instrumentos existentes.
- Ecuador tiene un plan estratégico a nivel de sistema.

4.2. Comunicar con claridad cuáles son las posibilidades de adaptación. Es importante que los equipos conozcan con claridad qué cosas se pueden adaptar, y evitar la autocensura al cambio.

5 **Solución: respaldar y validar con apoyo de diferentes actores a nivel de sistema, y de instrumentos de planificación asociados, las decisiones en relación a adaptaciones (NIVEL SISTEMA).**

Ideas de qué hacer

5.1. mejorar los espacios participativos a nivel de sistema y generar alianzas con otros sectores como forma de respaldar y apoyar decisiones de adaptación. En un sistema de áreas protegidas no es la entidad administradora la única responsable de gestionar, sino que debe coordinar con otros sectores para llevar adelante la gestión del área. Sin embargo, en muchos casos hay bastante desconexión entre las escalas y procesos de trabajo y temas, lo que genera ineficiencias y pocos mecanismos de retroalimentación y evaluación conjunta o cocreación.

La adaptación pasa por fortalecer espacios de diálogo y cocreación, con sentido de pertenencia, generar alianzas con otros actores (cogestión) e insertar las decisiones en los instrumentos de planificación asociados a las distintas instituciones, para que el accionar de cada una esté encadenado y ocurra el cambio. También es necesario tener soluciones diferentes a distintas escalas. Ante cambios de gobierno, estos espacios son clave para garantizar la continuidad en aspectos que ya habían sido decididos, y son soportes que permiten validar procesos de

adaptación. No es una voz sino muchas voces de diferentes actores o sectores que identifican que esta es la necesidad a nivel del país. “Hacemos efectiva la adaptación mejorando las figuras participativas a nivel sistema.”

¿De dónde cosechar?

En Uruguay existen figuras participativas a nivel de sistema (comisión nacional asesora, y otros ámbitos de trabajo). En Brasil existe un comité asesor múltiple que hace el monitoreo cada seis meses; existe también amplia experiencia que muestra que lo que habilita la adaptación es una construcción colectiva del conocimiento. Se tiene también el plan nacional de contención de la deforestación en la Amazonía y el Cerrado.

6 **Solución: posicionar la importancia del manejo adaptativo a nivel de tomadores de decisión (NIVEL SISTEMA).**

Ideas de qué hacer

6.1. Realizar encuentros entre administradores del sistema. Ámbitos existentes para intercambio de experiencias de aprendizaje a nivel regional o global pueden ser un espacio en el que se posicionen mensajes clave.



SÍNTESIS FINAL DE LOS DESAFÍOS COMUNES Y SOLUCIONES EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD Y ADAPTACIÓN

A partir de los ejercicios realizados y como parte de la preparación del mensaje a presentar en la mesa redonda a cargo del grupo en el XXV Congreso de la Sociedad Mesoamericana para la Biología y la Conservación y 3er Congreso de la Sociedad para la Biología de la Conservación, Sección Latinoamérica y El Caribe (SBC-LACA), se realizó la siguiente síntesis de los desafíos y abordajes posibles en relación a la evaluación de efectividad y adaptación.

Evaluación de efectividad

Prioridades del Sistema, de las AP y vínculo con otras estrategias nacionales y compromisos internacionales. Para las evaluaciones se debe tener claridad respecto a cómo los indicadores de las AP y del sistema aportan a otros planes, estrategias, etc., de carácter nacional e internacional. Esto ayuda a no perder el foco y trabajar sobre la base de prioridades del sistema y de las AP. A veces sucede que hay exigencias diferentes asociadas a los proyectos que

los sistemas implementan, o reportes que se solicitan a nivel internacional que implican esfuerzos a nivel nacional que derivan en el cumplimiento del requisito, pero no sirven para la gestión (ejemplo, reportes sobre la vicuña). Los sistemas, asimismo, tienen que mostrar resultados en metas complejas al Ministerio de Economía y Finanzas, lo cual es una prioridad.

Integrar el nivel AP y Sistema

- Es necesario profundizar en cómo integrar los indicadores relevantes para las AP en evaluaciones a nivel de Sistema, tomando en cuenta el componente de manejo adaptativo.
- Es necesario integrar la evaluación a nivel de las AP y de sistemas, desde abajo hacia arriba y que tenga sentido para los gestores de las AP.
- Alinear planes de acción, reglamentos y otros instrumentos para que las acciones no se realicen por separado, sino que tengan objetivos comunes y claros. Para esto también es clave plantear buenos objetivos y buenas teorías de cambio.

Construir una visión común sobre qué es efectividad. Trabajar de una mejor manera los conceptos de efectividad con los equipos locales y lograr una visión compartida entre todo el personal del sistema. Asimismo, es importante alcanzar una

mejor institucionalización del manejo adaptativo como un camino para tener la efectividad de las áreas protegidas y del sistema.

Usar una herramienta para evaluar por impactos.

Un solo enfoque de trabajo para integrar diferentes herramientas. La evaluación debe ser integral (insumos, procesos, resultados e impacto), y la metodología para evaluar efectividad por impactos debe ser simple y práctica (considerar experiencias o ejemplos). En algunos casos hay demasiadas herramientas. Priorizar las evaluaciones y realizar las que realmente sean útiles; adoptar una que supere a las otras o considerar la forma de integrarlas, sin perderse en el ejercicio de integración de herramientas.

Tener claridad sobre el para qué de la información y facilitar su uso para ayudar al cumplimiento de objetivos.

Ser más críticos sobre la información generada y cómo esta contribuye realmente al sistema y al AP. Proponer una estandarización de los indicadores, para poder comparar entre áreas de todo el sistema y a través del tiempo, que ayuden al cumplimiento de objetivos.

Fortalecer capacidades y recursos para medir efectividad por impactos, sobre la base de objetivos acordados.

Se requiere el fortalecimiento de capacidades y recursos que permitan tener resultados de monitoreo de impacto robustos y acordes con objetivos estratégicos.

Desafíos y aprendizajes en relación a la adaptación

¿Cómo lograr que tomadores de decisión apoyen una determinada necesidad de adaptación? Idea de solución: mostrar resultados es básico para lograr respaldo de los tomadores de decisión.

Crear condiciones habilitantes para el manejo adaptativo

- Debe existir continuidad en el proceso de manejo adaptativo y efectividad de las AP.
- Se requieren condiciones habilitantes para implementar la adaptación (capacitación, cambio de cultura organizacional, instrumentalización normativa; las condiciones dependen de cada país).
- Crear una filosofía y una mística en relación al manejo adaptativo que permita sostener los procesos de evaluación de efectividad.

Capacidad analítica para analizar causalidad (no es reemplazada por herramientas). Importancia del manejo / gestión de información para la evaluación. Repensar el para qué. No es suficiente juntar información: ¿cuál es su incidencia? La capacidad analítica y la generación de productos de

conocimiento orientados al público objetivo y a la acción son esenciales.

Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que sirva para la adaptación.

La gestión de conocimiento y sus herramientas para la adaptación sobre la base de los resultados de la gestión (éxitos y fracasos) es muy importante. La gestión del conocimiento es una herramienta de manejo adaptativo. Se requiere contar con plataformas multiescala pensadas en las necesidades de las unidades, no del sistema.

Cultura de aprendizaje colectivo sobre lo que funcionó y lo que no funcionó / importancia de los espacios de reflexión colectiva.

Es importante compartir aprendizajes mediante la discusión y la reflexión colectiva. La elaboración unidireccional de instrumentos, sistemas y planes lleva a no reconocerse en un proceso que es una negociación de necesidades y, así, se genera una sensación de no pertenencia y poco aprendizaje colectivo. Los procesos de aprendizaje deben ser continuos y deben tener en cuenta las lecciones que dejan los fracasos, así como las experiencias de otros actores (locales y regionales); deben ser abiertos para valorar e incorporar a “los otros” en el proceso de adaptación. Asimismo, es importante fortalecer estos espacios de diálogo, hacer que estos espacios y tiempos sean de calidad, con una buena orientación y optimización, con una articulación entre los mismos, con temas

y modalidades que ayuden al sentimiento de pertenencia, y metodologías que permitan que sean productivos para la reflexión. El aprendizaje debe identificar también los desafíos, retos y soluciones a nivel de sistema.

Adaptación sobre la base de los resultados de evaluación. Es necesario desarrollar medidas de adaptación a nivel de sistema y de AP, partiendo de un análisis concienzudo de los resultados de la evaluación.

Análisis del impacto de las medidas (normas) de nivel de sistema de las áreas en las áreas protegidas. Es necesaria una mirada más horizontal, con retroalimentación constante entre las AP y el sistema.

El intercambio entre sistemas de áreas protegidas ayuda a mejorar. La mirada de otras experiencias como ejercicio que nutre y da pie a la adaptación, a no cometer los mismos errores.



ESCALAMIENTO (TEMA 3)

REFLEXIÓN SOBRE FORMAS DE POTENCIAR
EL IMPACTO DE LOS INTERCAMBIOS
REGIONALES



PRESENTACIÓN DE AVANCES REALIZADOS EN EL MARCO DE LA RED DE APRENDIZAJE SOBRE ESCALAMIENTO EN LA QUE PARTICIPA EL CASO DEL GRUPO DE INTERCAMBIO

A manera de introducción y contextualización, se presentaron los objetivos y actividades con los que esta experiencia de intercambios entre pares de Sistemas de Áreas Protegidas está participando, como uno de los seis casos de estudio a nivel de todo el mundo en una red de aprendizaje más amplia sobre

En síntesis, en el marco del caso de estudio, además de aportar a la red global, se busca que:

1. Las personas que han participado en los encuentros entre pares de sistemas de áreas protegidas exploren la contribución de estos intercambios a la identificación e implementación de soluciones para desafíos comunes del manejo adaptativo, como aproximación para lograr una mayor efectividad de las áreas protegidas.
2. A partir de esta experiencia de aprendizaje y anidado en ella, se de continuidad a los intercambios utilizando los aprendizajes e



Acuarela elaborada por Marta Díaz (Colombia)

incorporándolos para ampliar y mejorar el impacto del intercambio regional, y por ende del manejo adaptativo de áreas protegidas.

Se hizo un breve recuento de las actividades realizadas desde marzo de 2022, enfocadas en una primera etapa en una mirada al pasado. Así, se compartió con los participantes los Ríos de Vida realizados por cada uno de forma virtual, así como el proceso de “pesca” para

identificar y capturar lo que aparecía vinculado a los eventos de intercambio realizados, tanto en cuanto a aportes a los participantes como a las instituciones. Se compartió también el Río de Vida colectivo, donde se colocaron aspectos comunes de lo que había ayudado cada instancia. El proceso permitió reconstruir y retroalimentar (en un taller *online*) una teoría de cambio que hace explícito el para qué del grupo que en sus orígenes surgió sin una estrategia explícita

La historia que cuenta la teoría de cambio del grupo señala como punto de partida la existencia de una serie de países que estaban intentando realizar un manejo adaptativo. En ese momento empezaron a ver desafíos y a tener dudas del proceso de innovación en curso, con lo que surgió la necesidad de conocer a otros y aprender de ellos. Así aparece la iniciativa de realizar un intercambio de experiencias en manejo adaptativo que busca respuestas a desafíos comunes.

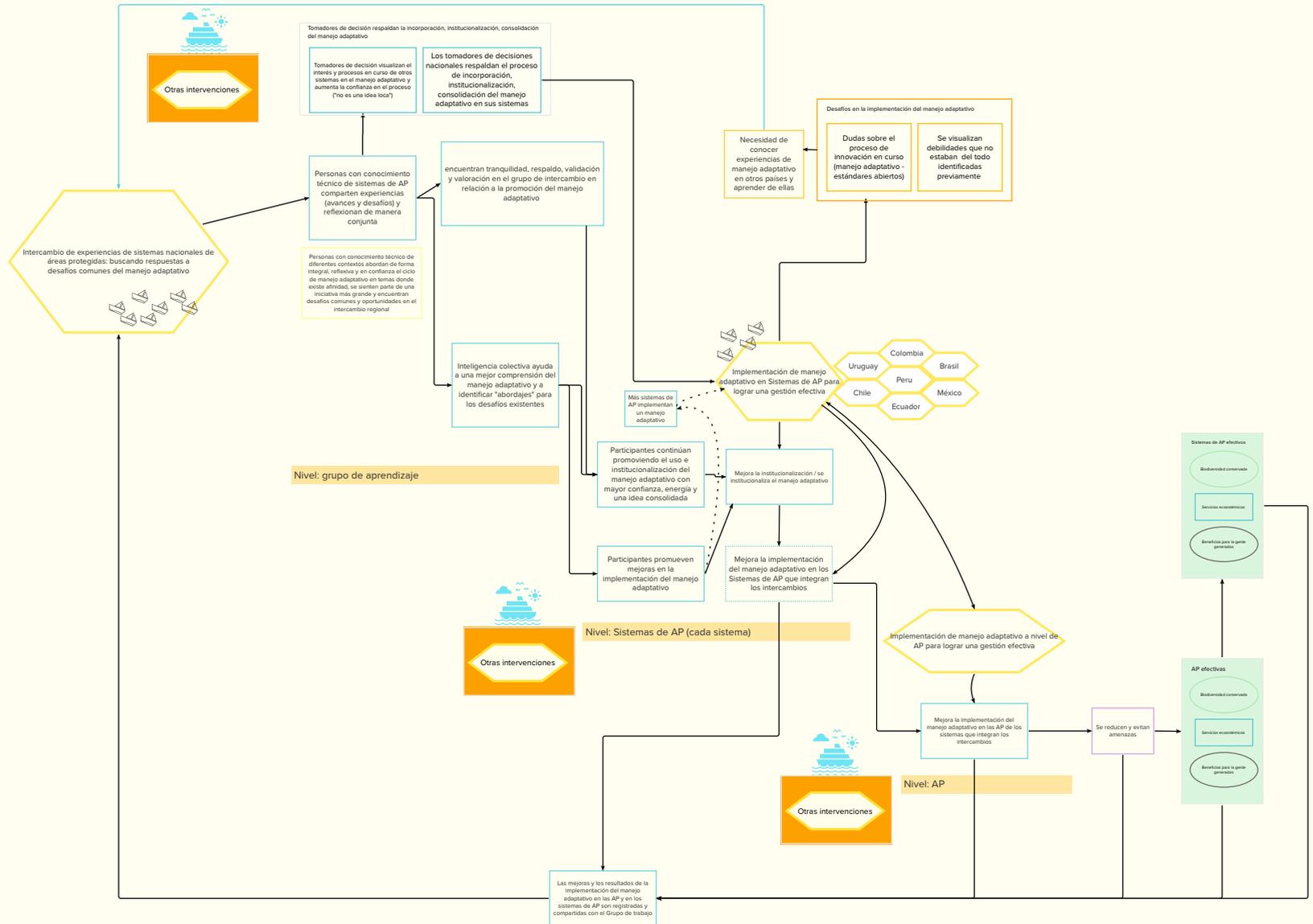
En la teoría de cambio vemos que el grupo busca, a nivel del grupo en sí, que las personas con conocimiento técnico del sistema de áreas protegidas compartan experiencias y desafíos y reflexionen de forma conjunta (personas con una serie de características). Con estos intercambios aparece la intención de i) encontrar tranquilidad, respaldo, validación y valoración en el grupo, en relación a la promoción del manejo adaptativo, y ii) que la inteligencia colectiva ayude a mejorar la comprensión del manejo adaptativo y a identificar abordajes para los desafíos existentes. Con ello se busca que los participantes que ya venían promoviendo el manejo adaptativo continúen impulsando su uso e institucionalización con mayor confianza, energía y una idea consolidada, y se busca finalmente que esta institucionalización, y las mejoras en su implementación, en efecto ocurra. Para que esto suceda, un elemento central, que forma parte de esta teoría de cambio y que dio origen a los encuentros entre pares, es la intención de que estos intercambios sirvan para ayudar a que los tomadores de decisión visualicen el interés de otros

países en el manejo adaptativo y sus avances, ayudando así a dar credibilidad a esta innovación. Se busca lograr que los tomadores de decisión respalden el proceso de incorporación, institucionalización y consolidación del manejo adaptativo en sus sistemas. El supuesto es que si se institucionaliza y hay un mejor manejo adaptativo, se va a lograr una mayor efectividad de las áreas protegidas y de los sistemas de los países que forman parte de los intercambios.

Otra parte de la historia que cuenta la teoría de cambio es que de alguna forma se busca llegar a otros países, pero se lo representa en líneas punteadas porque no hubo acciones dirigidas para llegar a más países. Se incorporaron países desde 2013, pero eso estuvo vinculado a que alguien expresaba su interés o era invitado por la vinculación con RedParques; no responde a una acción proactiva por parte de alguien del grupo, el cual no tiene una estrategia de incidencia para lograr esto.

En este contexto, en esta sesión se espera indagar en los aspectos a modificar para tener un mayor impacto en los sistemas o hacia afuera. Para esto, se espera que los participantes reflexionen sobre el escalamiento y respondan las siguientes preguntas:

- 1) ¿Queremos llegar a otros países?
- 2) ¿Queremos llegar a otros actores a nivel global?
- 3) ¿Cómo hacer para que dentro de nuestro mismo sistema siga mejorando el manejo adaptativo?





INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL SOBRE CINCO ENFOQUES POSIBLES DE ESCALAMIENTO

Con el fin de despertar ideas para el ejercicio enfocado en el escalamiento, se realiza una presentación que resume cinco enfoques para aumentar la escala. Se presentan, asimismo, avances sobre la comprensión de qué enfoque se aplica a nuestro caso.

¿Promover la innovación?

Busca que al final otras personas adopten algunas prácticas. Para eso se busca que quienes estaban al inicio y empezaron a hacer las prácticas logren que otros las implementen. Se difunde la innovación (de distintas formas) para que otros la adopten y también se interesen en promover esa réplica.

¿Cambiar las condiciones del sistema?

Este enfoque implica adoptar un enfoque más sistémico para la ampliación del impacto. Detrás de este enfoque está el supuesto de que para cambiar una práctica hay que entender cuáles son las barreras que existen en el sistema que impiden generar un cambio. Busca que unos actores que están haciendo algo (por ejemplo, aplicando un manejo adaptativo) generen una condición habilitante que permita que muchos actores adopten esa práctica.

En el caso de la teoría de cambio del grupo, este es el enfoque más vinculado a lograr que los tomadores de decisión respalden el manejo adaptativo, para lograr que se institucionalice y entonces incidir en que todas las áreas protegidas apliquen este tipo de manejo.

¿Escalamiento profundo o transformación hacia adentro?

Cambiar el corazón, la mente y la cultura de la gente. Este enfoque indica que hay algunas prácticas (manejo adaptativo) que se vienen implementando por un grupo inicial que está trabajando “en la periferia” y ese grupo interactúa con otros a través de “redes”. De esa manera, se van tejiendo esas redes y se amplifican las voces que respaldan esa innovación y se puede llegar a transformar los valores (la cultura institucional). ¡Es un enfoque ambicioso!



ALGUNAS OPORTUNIDADES EXISTENTES

Por último, antes de pasar al trabajo grupal se comparten con los participantes algunas oportunidades existentes, enfatizando que son simplemente un dato que pueden tomar en cuenta o no.

1. Comisión Mundial de Áreas Protegidas. En el marco del nuevo eje temático de resultados en conservación, coliderado por Paola Mejía y Nick Salafsky, se está tratando de ayudar a clarificar la definición y forma de evaluación de la efectividad de las áreas y del sistema. En este contexto se formó un grupo de trabajo (task force) en efectividad, del que ya son parte algunos integrantes del grupo.
2. Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas (ELAP). El representante regional del Caribe de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas es parte de la ELAP y tiene interés en vincularse con este grupo, para discutir cómo medir efectividad. Existe la iniciativa de tener conversatorios más grandes sobre el tema. La ELAP tienen cursos, como diplomados, maestrías online y cursos cortos; se desarrollaron previamente cursos con RedParques.



TRABAJO GRUPAL: ANÁLISIS DE POSIBLES FORMAS DE POTENCIAR EL IMPACTO DE LOS INTERCAMBIOS REGIONALES QUE SE VIENEN IMPLEMENTANDO

Los participantes presentaron el producto de un ejercicio grupal en el que se les pidió que generaran recomendaciones concretas de cómo mejorar tres aspectos de la teoría de cambio. Previamente (en el taller *online*), se había identificado que no estaban claros.

1. Hacia otros sistemas: ¿queremos llegar a otros sistemas para ampliar el impacto que tenemos que lograr?, ¿cómo llegar a otros sistemas?, ¿para qué?
2. Dentro de cada sistema: ¿cómo hacer para que los miembros del grupo logren incidir de mejor forma para que se haga un mejor manejo adaptativo? Es decir, ¿cómo promover un cambio a nivel de sistema a partir de que los participantes promuevan ese uso?, ¿para qué?
3. Internacional / más allá de los sistemas: ¿queremos incidir en espacios internacionales que de alguna forma pueden ayudarnos a mejorar el manejo adaptativo?, ¿cómo y para qué?

En síntesis, los grupos de trabajo contestaron de forma afirmativa a estas preguntas y delinearón acciones al respecto. Se destaca que hubo altísima coincidencia en los resultados de los grupos de trabajo.

Este análisis alimentó el diseño de la estrategia del grupo para aumentar su impacto.



**PREPARACIÓN DE LA MESA
REDONDA “MANEJO ADAPTATIVO
PARA FORTALECER LA EFECTIVIDAD
DE LOS SISTEMAS DE ÁREAS
PROTEGIDAS: BUSCANDO RESPUESTAS
A DESAFÍOS COMUNES”. CONGRESO DE
LA SOCIEDAD PARA LA BIOLOGÍA DE LA
CONSERVACIÓN - LATINOAMÉRICA Y EL
CARIBE, 2022.**

Al final del taller, el grupo preparó la mesa redonda a su cargo, a desarrollarse el 16 de setiembre en el marco del XXV Congreso de la Sociedad Mesoamericana para la Biología y la Conservación y 3er Congreso de la Sociedad para la Biología de la Conservación, Sección Latinoamérica y El Caribe (SBC-LACA).

La mesa redonda se propuso con el propósito de dar a conocer las principales conclusiones generadas por el grupo, los desafíos identificados en cuanto a la evaluación de efectividad (en términos del impacto deseado en diferentes escalas), e invitar a los participantes a utilizar el conocimiento colectivo para identificar posibles soluciones. Adicionalmente, el taller buscaba enriquecer la visión de los participantes, en un diálogo entre actores de la gestión, la investigación y otros, en torno a las formas de mejorar la efectividad de los sistemas de áreas protegidas.

Los principales mensajes seleccionados para compartir en la mesa redonda fueron:

- La importancia de las áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad y la preocupación, como personas responsables de su gestión (integrantes de sistemas de áreas protegidas), de abordar una serie de desafíos.
- La fuerte preocupación por lograr la conservación de la biodiversidad (no solo implementar acciones) en un contexto en el que

existe una alta complejidad que hace difícil saber si lo que se está haciendo es lo más efectivo (cambio continuo, incertidumbre).

- El manejo adaptativo para lograr el impacto esperado, enfoque adecuado para esta complejidad, se da en el marco de un conjunto de barreras.
- El grupo busca comprender las barreras y pensar las soluciones. Desde 2013 ha generado una serie de aprendizajes y ha ayudado en algunos cambios en los sistemas. Entre los cambios con los que el grupo de alguna forma contribuyó o se encuentra contribuyendo son: (a) la forma de planificar y monitorear, para que exista un vínculo entre ambos y se pueda lograr así el aprendizaje (Chile), (b) el enfoque en el monitoreo y análisis de esos resultados para evaluar el impacto (Colombia), (c) la institucionalización de un abordaje único para la gestión efectiva (Perú).
- Específicamente en relación a la evaluación y adaptación (temática del taller de Cuernavaca), el grupo plantea la necesidad de:
 - Articular los instrumentos de cada sistema con las agendas globales sobre la base de los resultados relevantes para cada sistema (muchas veces, por reportar indicadores globales, pierde importancia lo que es relevante para las áreas y los sistemas), implementando buenas prácticas para que esto suceda.

- Incorporar en la evaluación la mirada del impacto: la evaluación de si la gestión del área logró resultados a nivel de conservación.
- Integrar los niveles área protegida y sistema, con el fin de que los resultados de las evaluaciones se utilicen en ambos.
- Gestionar el conocimiento, trascender la mirada de las plataformas de información, y desarrollar espacios de reflexión colectiva y adaptación.

El mensaje fuerza de cierre enfatizó el compromiso asumido por el grupo con la sociedad: que las áreas protegidas alcancen resultados en conservación, para lo que el grupo se compromete a hacer lo posible para lograrlo, así como para mejorar la forma de mostrar resultados concretos, por su importancia para cada uno (como trabajador de un sistema de áreas protegidas), para los pobladores locales, para los países y para el mundo.



1 ¿Por qué el manejo adaptativo es clave para lograr los objetivos de conservación? Katia Torres Ribeiro, ICMBio.



2 ¿Qué es el manejo adaptativo y cómo nos sirve para ser efectivos? Edgar Vicuña, SERNANP.



3 La historia del grupo de manejo adaptativo. Paola Mejía, FOS.



4 ¿Cuáles han sido los aportes de los encuentros del grupo de manejo adaptativo?

a. La experiencia de Chile (CONAF).

- i. Integrando el ciclo del manejo adaptativo. Mariano de la Maza.



- ii. Mejoras en el monitoreo para aportar a la toma de decisiones. Diego Valencia.



b. La experiencia del Perú (SERNANP).

- i. La interiorización del enfoque del manejo adaptativo y la integración del ciclo. Edgar Vicuña.



c. La experiencia de Colombia (PNN).

- i. Uso del enfoque del manejo adaptativo para evaluar el impacto a diferentes escalas. Marta Díaz



5 Algunos desafíos y posibles soluciones identificadas en el taller de Cuernavaca en relación a la evaluación y aprendizaje.

- a. Necesidad de articular lo que ocurre a nivel global con la realidad de los sistemas y las áreas protegidas. Importancia de que lo que se reporta sea útil para las áreas.
Katia Torres, ICMBio, Brasil.



-
- b. Incorporar el análisis a nivel de impacto. De evaluaciones para “reportar” a evaluaciones para mejorar la gestión y lograr impactos. Marcela Torres, SNAP, Ecuador.



- c. Mejorar la integración entre área y sistema: el flujo de información entre los niveles área protegida y sistema.
Diego Valencia, CONAF, Chile.



-
- d. Mejorar la integración entre área y sistema: una buena planificación es clave para integrar mejor los niveles área y sistema de áreas protegidas sobre la base de objetivos comunes y del “para qué” de las acciones.
Cecilia Suárez-Pirez, SNAP, Uruguay.



-
- e. ¿Cómo fortalecer la gestión del conocimiento para facilitar las decisiones de adaptación? La importancia de los espacios de reflexión colectiva.
Edgar Vicuña, SERNANP, Perú.



Pregunta del público:

¿Qué funcionó para facilitar la reflexión sobre el manejo adaptativo?

(Mónica Álvarez, Federación Internacional de Guardaparques).



Respuestas:

- El involucramiento de los guardaparques en el monitoreo. De la participación al liderazgo.
Diego Valencia, Chile.
- El rol del guardaparque en planificar es esencial para que se sientan parte del manejo adaptativo.
Mariano de la Maza, Chile.
- De un modelo de monitoreo extractivo al monitoreo participativo, con capacitación y espacios de reflexión colectiva para compartir y generar conocimiento.
Katia Torres, Brasil.
- La importancia de la comunicación fluida con el personal de las áreas protegidas y de las diferentes figuras de conservación, y la capacitación con base en las necesidades de la gente. El ejemplo del Aula Verde.
Marcela Torres, Ecuador.

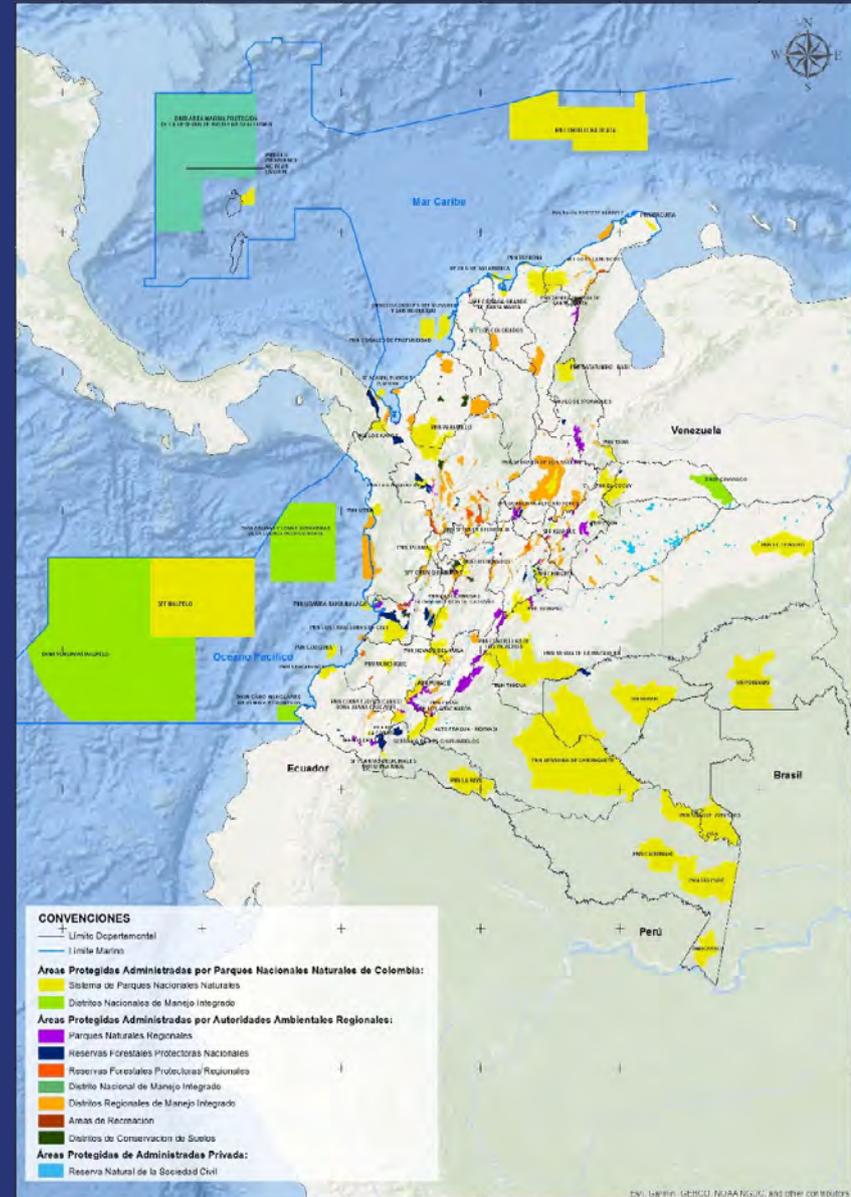
ANEXO 1

PRESENTACIÓN POR PAÍS SOBRE LOS
DESAFÍOS Y MEJORAS REALIZADAS DESDE
2019 EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN Y LA
ADAPTACIÓN



COLOMBIA

Parques Nacionales Naturales de Colombia Sistema Nacional de Áreas Naturales de Colombia (SINAP)



Sistema Nacional de Áreas Naturales de Colombia (SINAP) en cifras

Número de áreas protegidas: **1.494**

Superficie del territorio nacional: **49.456.227,16 ha (23,89%)**

Superficie terrestre: **19.102.474,56 ha (16,73%)**

Superficie marina: **30.353.752,60 ha (32,69%)**

Ámbito de gestión	Categoría	Nº de AP por Categoría	Hectáreas	Hectáreas geográficas
Áreas protegidas nacionales	Distritos Nacionales de Manejo integrado	5	22,156,168.13	21,764,054.03
	Reservas Forestales Protectores Nacionales	57	554,399.09	549,452.78
	SPNN	60	22,979,528.45	22,982,013.14
	Total Áreas protegidas nacionales	122	45,690,095.66	45,295,519.95
Áreas protegidas regionales	Áreas de recreación	10	792.90	792.84
	Distritos de Conservación de Suelos	19	554,399.09	141,867.91
	Distritos Regionales de Manejo integrado	121	141,534.60	2,816,642.59
	Parques Naturales Regionales	59	2,809,880.83	737,885.11
	Reservas Forestales Protectoras Regionales	98	740,707.66	226,076.14
	Total Áreas protegidas regionales	307	240,983.60	3,923,264.59
Áreas protegidas	Reservas Naturales de la Sociedad Civil (RNSC)	1065	234,565.87	237,442.62
	Total RNSC	1065	234,565.87	237,442.62
Total		1494	49,858,560.13	49,456,227.16

Avances en el uso de los resultados de la evaluación de la toma de decisiones y la gestión adaptativa de las áreas protegidas de Colombia

Andrea Barrero, Marta Cecilia Díaz
(virtual)

Introducción y contextualización

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Colombia (SINAP) está compuesto por 1.494 áreas. Incluye:

- **429 áreas protegidas** de carácter público. Se compone por las áreas del sistema de parques nacionales (64) y por áreas que están a cargo de otras autoridades ambientales (365).
- **1.065 áreas protegidas** de carácter privado.

Recientemente se aprobó una política pública para la consolidación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Colombia. En este contexto se adaptó el plan de acción para todo el sistema de áreas protegidas, que ayuda en el marco de la efectividad del manejo.

En el marco de la política se adopta una definición de lo que es un sistema de áreas protegidas. Un sistema es el conjunto de áreas protegidas, actores

sociales y estrategias e instrumentos de gestión que las articulan, para contribuir como un todo al cumplimiento de los objetivos de conservación del país. Incluye todas las áreas protegidas de gobernanza pública, privada o comunitaria, y del ámbito de gestión nacional, regional o local. En un sistema la implementación de políticas, planes y programas por parte de los actores sociales e institucionales interactúan a partir de arreglos de gobernanza, lo que busca lograr un manejo eficaz.

Dentro de esta política se contempla el concepto de manejo efectivo y lo que implica el análisis de la efectividad del manejo.

Análisis de la efectividad

En Colombia, en este tiempo se ha avanzado bastante en la evaluación de la efectividad del manejo, no solo a nivel de área protegida sino también de subsistemas.

A nivel de Sistema. Un sistema efectivamente gestionado debe lograr eficazmente, desde el manejo adaptativo, el cumplimiento de los objetivos de conservación de las AP y su contribución a los objetivos de conservación del país.

La efectividad del sistema se alcanza con la implementación de políticas, planes y programas por parte de los actores sociales e institucionales

que interactúan a partir de diversos arreglos de gobernanza, con:

- Marco normativo adecuado
- Gestión del conocimiento
- Sostenibilidad financiera
- Soporte operativo y técnico eficiente

A nivel de área protegida. El manejo efectivo consiste en qué tan bien está siendo manejada un área protegida, es decir, la medida en que se está protegiendo objetos y alcanzando las metas y objetivos.

El análisis de efectividad de manejo es una reflexión periódica para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos de conservación/producción sostenible* del área protegida en su contexto regional. Está diseñado desde una perspectiva crítica que pretende, a partir de un ejercicio documentado y de reflexión colectiva, comprender la situación actual de manejo de un área protegida y orientarla hacia una situación deseada de manejo.

En áreas de categorías que permiten el manejo sostenible de los recursos.

Para su evaluación es importante el análisis de la efectividad del manejo y el monitoreo.

Para la evaluación de la efectividad de manejo se tiene una serie de indicadores que no son solo responsabilidad de Parques Nacionales, sino

también son parte de la gestión que realizan otras organizaciones a distintas escalas.

En el camino transcurrido ha sido un reto vincular a todos los actores del manejo del territorio. Es un proceso que en Colombia se inicia desde el año 2000, en que PNN comienza a trabajar a diferentes escalas. Empieza con el análisis de las metodologías y herramientas existentes y qué áreas han usado qué tipo de análisis. En 2010 se hizo un análisis de la efectividad del SINAP con énfasis en el Sistema de Parques Nacionales Naturales (SPNN). En 2020 comienza el trabajo con otras áreas protegidas.

Actualmente se tiene información de efectividad del manejo del 63% de las áreas protegidas de carácter público. Para ello se homogeneizaron todos los resultados y se estandarizó la información de todas las áreas protegidas. Se ha utilizado el estándar Lista Verde para uniformizar lo que se considera efectividad con los marcos de la UICN.

Utilidad y retos

- Impulsar la utilidad de los análisis de efectividad, para que no queden en un análisis, sino que sean incluidos como parte del manejo.
- El análisis de la efectividad de los subsistemas y el sistema ¡no es la suma de las partes!

- Se ha impulsado el uso de los resultados en la toma de decisiones y en el uso de otros instrumentos de gestión; por ejemplo, para la actualización de los instrumentos de gestión de áreas protegidas y orientar la asignación de los recursos y mecanismos de sostenibilidad financiera (herencia Colombia) y en los planes de mejora de la Lista Verde.
- Adicionalmente al nivel de sistema de áreas protegidas, también permite identificar aspectos de mejoras estructurales a nivel de sistema o subsistema, que luego son usadas en los planes de acción de los subsistemas.
- En todo este proceso se ha vinculado a cada uno de esos actores de diferentes escalas, con una fuerte participación de las corporaciones, autoridades ambientales, entre otros.
- En la evaluación de efectividad del manejo se incluye evaluación de logros, contexto, planeación y seguimiento, gobernanza, recursos y sistemas productivos sostenibles.

Sistema de información de monitoreo del sistema nacional de áreas protegidas (SIM-SINAP)

Permite reportar el avance de los cuatro objetivos estratégicos que se plantearon para el sistema de áreas protegidas, para lo cual se tiene una serie de indicadores en los distintos niveles: área, subsistema y sistema.

Este sistema de información busca que los diferentes usuarios puedan reportar cuáles son esos avances y, de una forma relativamente sencilla, puedan analizar cómo son esos avances y cómo utilizarlos para abordar procesos de conservación de una forma efectiva.

Para ello se definió una serie de indicadores (cada indicador fue evaluado por diferentes expertos para consolidar una batería de indicadores para los cuatro objetivos estratégicos de la política, sus 16 líneas estratégicas y 56 acciones).

El reporte de resultados del sistema de información tiene una representación espacial, gráfica y reportes comparativos.

Como soporte, cada indicador tiene: una hoja metodológica, un manual de usuario y un manual de arquitectura.

Preguntas con discusión

1. Tiene un nivel de usuario muy grande e indicadores para múltiples niveles de usuarios. Queda una duda: ¿cómo realmente van a medir la gestión efectiva?

Desde cada área protegida, se tiene una medición de cada indicador. Estamos en el proceso de vincular la información que se ha venido tomando en las áreas del sistema de parques naturales, donde hay programas de monitoreo para preguntas particulares de investigación que tienen que ver con el abordaje de los objetivos de conservación. Entonces el sistema retomó procesos que se estaban llevando a nivel de área para una lectura a nivel multiescalar, donde se visibiliza cuáles de los indicadores se pueden usar a nivel de subsistema y sistema. Por eso fue muy riguroso el análisis que se hizo con los expertos. En el reporte se busca representarlo lo más gráficamente posible, para facilitar la lectura de los resultados.

2. Respecto a la efectividad a nivel del sistema, se indicó que se mide a partir de cinco aspectos, que parecen más condiciones habilitantes para que un sistema sea efectivo. Pero si la efectividad del manejo de un sistema está relacionada a los objetivos estratégicos que tiene ese sistema y los indicadores que se tienen, queda la duda: ¿mide la efectividad del sistema a través de las condiciones habilitantes o el avance hacia los objetivos estratégicos? (Por ejemplo, sistema bien conectado, sistema bien representado, sistema bien gestionado y resultados.)

¿Se tienen umbrales y metas?

La metodología para evaluar la efectividad tiene cuatro atributos de los cuales está compuesto el monitoreo, que contempla: 1) la finalidad del sistema (contribución a los objetivos del país, cumplimiento de los objetivos de conservación, continuidad de procesos ecológicos, contribución de la naturaleza), 2) la buena gobernanza (conocimiento, diseño y funcionalidad del sistema, recursos, planificación y ordenamiento, gobernanza) y 3) la condición del sistema (bien representado, conectado y equitativamente gestionado y manejado, alineado a los componentes de la Lista Verde).

Todo está en construcción y puede seguir mejorando, todavía no está a disposición del público. Como hay varios actores que alimentan los indicadores, se ha definido el flujo de datos dentro de la construcción de las hojas metodológicas. Esto ha sido clave para definir el rol de cada uno de los actores.

3. Uno de los principales roles de la evaluación de la efectividad es qué decisiones puede tomar el AP. Esta metodología que han utilizado, ¿ha permitido a las unidades tomar decisiones o es una herramienta para evaluar a nivel de sistema un estándar de cómo debiera hacerse?

Los subsistemas tienen planes de acción que deben tener líneas de acción que están alineadas a documentos de políticas. Esas medidas de manejo están siendo recogidas a nivel de subsistemas; entonces los planes de acción recogen las recomendaciones que

se generan por área. Por otra parte, en este momento tenemos Herencia Colombia, y está alineada a la política y sigue los atributos que se presentan en el sistema; las acciones priorizadas están dirigidas a fortalecer el manejo y a llevarlas a ciertos grados (mejoras estructurales y funcionales).

El proceso ha sido una oportunidad para alinear todos los documentos de evaluación a nivel de sitio, subsistema y sistema, lo cual implica una multiplicidad de actores. Los resultados de efectividad

que se hacen en cada una de las áreas requieren de un análisis por parte del equipo. En ese análisis se lleva a cabo una sesión de seguimiento de implementación del plan y se hace en función de los resultados de monitoreo. Se analiza qué está pasando y cómo hacemos los ajustes en el marco del manejo adaptativo. Se identifica también si es necesario empezar a monitorear algunas cosas nuevas o hacer ajustes en el propio monitoreo, de modo que realmente el monitoreo respalde las decisiones que se están tomando.

Unidades Federales de Conservación de Brasil en cifras

Sistema Nacional de Unidades de Conservación de la Naturaleza de Brasil (SNUC)
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade ICMBio

Número de áreas protegidas (unidades de conservación) federales:
334 UC, bajo 11 categorías (I a VI UICN), de reservas extractivistas a reservas biológicas.

Superficie terrestre (áreas protegidas federales): **9%**

Superficie marina (áreas protegidas federales): **8%**

Superficie del territorio nacional en áreas protegidas: **30%**

Personal: **1.662 servidores, 1.169 brigadistas (temporarios)**

Presupuesto: **US\$ 80 millones**

Familias beneficiaras: **52 mil + elevado traslape**

Fauna amenazada: **12 mil especies evaluadas cada 5 años + PAN**

Centros nacionales de investigación y conservación: **14**

Cómo ampliar y medir la efectividad en 334 áreas, 11 categorías. El caso de Brasil

Katia Torres y mucha, mucha gente

“Una perspectiva que busca tener sentido a nivel del sistema sin perder la perspectiva local.”

Algunas de las herramientas de ICMBio para evaluación sobre la base de resultados son:

- Planes de manejo
- SAMGe: monitoreo y evaluación de la gestión
- Monitora: monitoreo de la biodiversidad
- Aplicación de manejo integrado del fuego

Los avances están relacionados a:

De forma objetiva, ¿cuál es cambio que queremos? (impacto). En varios años, hemos ganado una mayor comprensión de cuáles son los objetivos de conservación y objetivos socioculturales.

¿Quiénes deben participar de la respuesta a esta pregunta? ¿Quiénes deben participar de la construcción de estos objetos y sus objetivos? Los

avances no están en los instrumentos, están en las cabezas, tenemos que decir cuál es el impacto que deseamos y esto es una negociación entre toda la gente; por lo tanto, es muy difícil.

¿Qué métodos debemos adoptar para llegar a una respuesta? ¿Cómo y para quién comunicar los resultados?

Planes de manejo

Antes eran muy largos, complejos y elaborados por un equipo pequeño con muchas consultorías, ahora, en cambio, se usa otra metodología que tiene tres componentes: 1) componentes fundamentales: propósito y significancia, 2) componentes dinámicos: estado, tendencias y usos, 3) zonas y reglas. Pero las estrategias son hechas por otros actores complementarios a través de planes generales o específicos: plan de investigación, plan de protección, estudios específicos, planes de utilización. Son equipos pequeños y ampliados que trabajan todos juntos en red.

SAMGE (Sistema de Análisis y Monitoreo de la Gestión)

Es un sistema de información que permite el análisis y agregación de datos por sistema y por región. Su

objetivo principal es apoyar la gestión local; incluye también información que se sintetiza para el sistema. Evalúa el territorio con información de resultados, productos y servicios, y contexto. Evalúa la gestión con indicadores de planeamiento, insumos y procesos.

Hace una diferenciación entre lo que es ilegal y lo que es impactante, para priorizar aquello que tiene impactos negativos sobre la conservación, y no todo lo que puede ser ilegal. Incluye un Índice Medio de Efectividad (en porcentaje).

Ayuda a las áreas a tener un plan de manejo, pues muchas no lo tienen. También incluye cuantificación de usos permitidos y no permitidos.

Es un sistema ampliamente usado por muchos actores y el de mayor adhesión (casi el 100% de las áreas lo usan, incluso aquellas sin plan de manejo). Es utilizado, entre otros, con fines de financiación (interna y grandes proyectos), y para la evaluación por grandes proyectos (METT).

Desafíos del SAMGE:

- Bases más objetivas para estimar condición.
- Mayor objetividad en algunas evaluaciones.
- Capacitar a los usuarios para mantener, ampliar y cuantificar información, porque hay mucha confusión por los conceptos que se usan.
- Mayor participación social.

- Contar con reportes más informativos y amigables para otros usuarios.

Aprendizajes del SAMGE:

- La evaluación con investigadores es importante, pero también se debe tomar en cuenta el conocimiento de los gestores y que no es necesario evaluarlo todo.
- Sistematización y reconocimiento de los fracasos de manejo.
- Cambiar planes de corto plazo por planes de largo plazo.
- Estructura de capacitación desde lo local hasta lo nacional.

MONITORA (Programa Nacional de Monitoreo de la Biodiversidad)

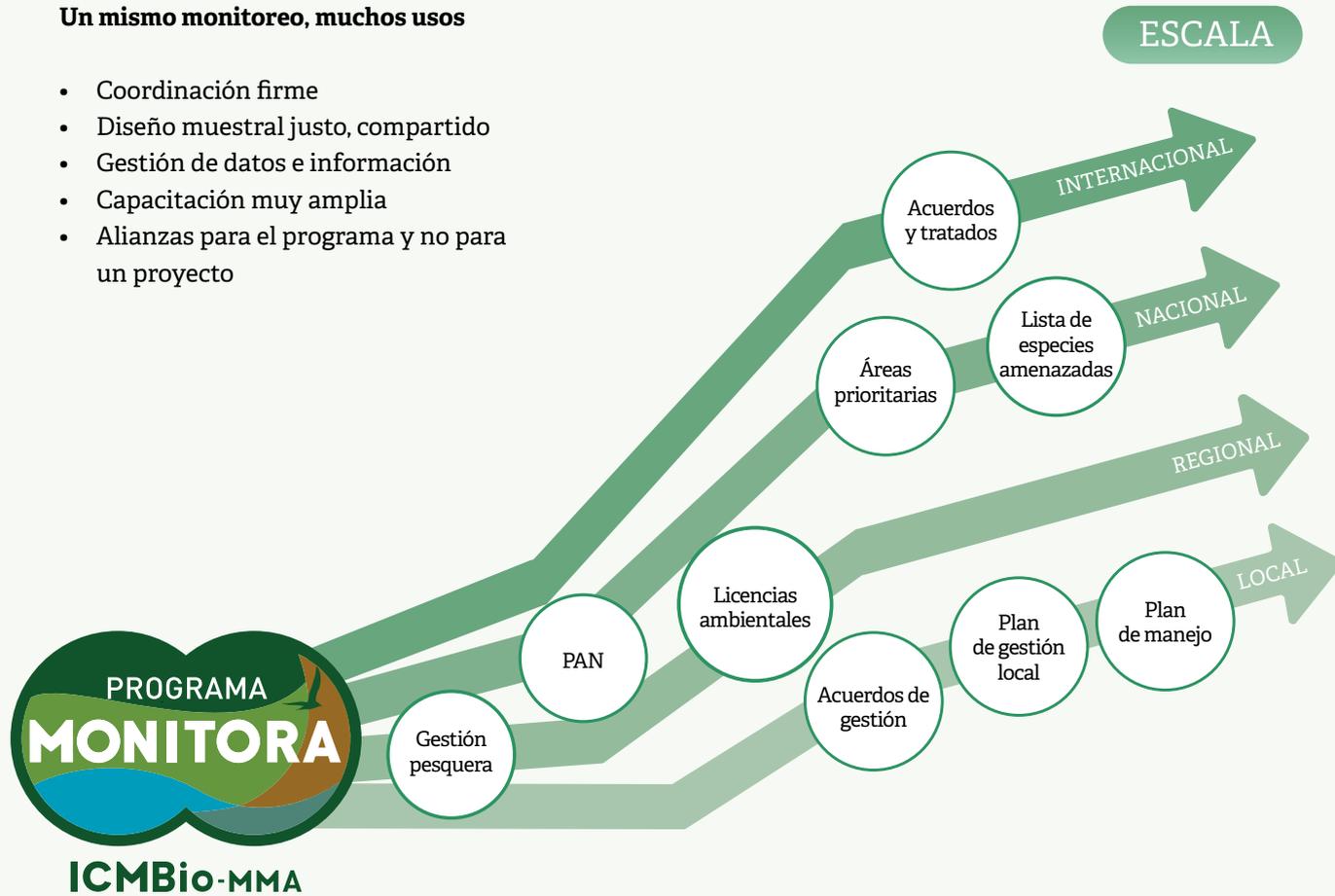
103 unidades tienen monitoreo actualmente. Es simple, de base comunitaria o ciencia ciudadana.

Articula variables, desde lo global a lo local, en función del diseño del sistema de monitoreo.

Articula con variables de uso (variables sociales). Incluye información sobre especies (que alimenta la comprensión del estado de conservación de las especies y la comparación entre distintas áreas y de una misma área a lo largo del tiempo).

Un mismo monitoreo, muchos usos

- Coordinación firme
- Diseño muestral justo, compartido
- Gestión de datos e información
- Capacitación muy amplia
- Alianzas para el programa y no para un proyecto



Aprendizajes de MONITORA:

- Coordinación más firme bajo una misma estructura que está aceptada ya en los grandes proyectos.
- Se requiere una capacitación muy amplia entre todos los actores, desde quienes toman datos hasta quienes lo usan.
- Alimentación entre distintas escalas (local, regional, nacional, internacional).

Adaptación (uso de los resultados de la evaluación para la adaptación de la gestión)**Avances para la adaptación**

- Mayor comprensión acerca de las prioridades de gestión.
- Mayor capacidad para reconocer fracasos.
- Mayor diálogo.
- Mayor comprensión de los conceptos detrás de las herramientas.
- Articulación conceptual entre grandes herramientas de gestión.
- Las áreas de trabajo están más articuladas entre otras, porque hay muchos estudios (se reflexiona sobre lo que se hace y hay muchas publicaciones).

Desafíos para la adaptación

- Alimentar bien tantas herramientas con poca gente.
- Traducción entre distintas formas de planificación.

- Acciones temáticas deben incidir de forma coordinada sobre el territorio (versus planificación temática a nivel nacional).
- Se requieren mejores reportes.
- Necesitamos mantener la articulación de la gente (habilidades, tiempo, recursos financieros, capacidad de estar juntos sin ofendernos).

Aprendizajes:

- Arte constante de mantener el engranaje entre todas las partes.
- La construcción participativa es costosa, pero esencial.
- Importancia de las capacitaciones que articulen conceptos, procesos y escalas.
- Los planes de manejo articulan las cosas, pero no es la única herramienta responsable de todo.

Mensaje:

La organización, comunicación, cooperación, participación y capacitación han sido muy importantes para mantener los logros a pesar de los retos del contexto (cambios políticos, Covid, etcétera), porque han sido construidos con mucha paciencia, muchas personas y con claridad sobre quién decide.

La gente comprende mejor qué es efectividad y lo que tiene que alcanzar, pero todos están muy cansados. Se necesita recursos, gente y mayor integración con otras agendas de gobierno.

Preguntas con discusión

1. Al crear nuevas plataformas, tenemos muchas brechas a nivel de conectividad de internet. ¿Cómo hacer para que las plataformas de información lleguen a todos los tomadores de decisión y cómo mantener a raya a la academia para que los investigadores no cambien las metodologías?

Se ha intentado sistematizar muchas respuestas en los documentos. Se ha tratado de tender puentes con los científicos, que vean que también es bueno para su investigación: “Venga, pero aporte también y luego haga otras cosas que quiera”. Los datos abiertos también son muy importantes, aunque siempre es muy difícil hacerlo desde los organismos públicos. Hay un compromiso de verificar la calidad de los datos, y luego de eso son publicados.

Ahora se está tratando de establecer contactos con las investigaciones vinculadas al licenciamiento ambiental, considerando que no siempre son muy buenas, pero por eso mismo es necesario hacerlas públicas.

2. Es importante reconocer los fracasos cuando hablamos de efectividad. Sin embargo, al no registrarlos, no aprendemos de los fracasos. ¿Cómo hacen para registrar, dar cuenta y aprender de los fracasos?

Una vez que se empieza con espacios de reflexión colectiva se abre el espacio para reflexionar y hay que sistematizar y reflexionar sobre los fracasos. Cuando

se abre la participación, debe producir un cambio en las estrategias, y entonces los errores deben ser registrados, porque pasan a ser parte de la nueva estrategia. La base es la apertura para la discusión local, para construir con la gente en lo local (¡entre todos!). Es más fácil avanzar en estas reflexiones cuando lo que no funciona es muy visible (por ejemplo, el fuego). Pero el trabajo con la academia también abre a la gente a la crítica.

3. ¿Cómo incluir a los científicos que podrían estar en desacuerdo con las prácticas de quemas controladas?

Los investigadores en los congresos estaban de acuerdo con el manejo del fuego, porque es parte de los sistemas, pero no lo estaban cuando se trataba de verlo en la práctica. Fue muy difícil llegar a acuerdos con los investigadores. Se aclaró que, si bien todos pueden participar en las discusiones, es la autoridad quien toma de las decisiones (importancia de gestores firmes para la toma de las decisiones, sobre todo porque los científicos pueden ser muy agresivos).

4. En las plataformas, ¿llevan un registro de cuánta gente usa las plataformas (cuando son abiertas al público), sobre todo si son gente de fuera? Se invierte mucho, pero solo pensando en los gestores, no en la otra gente.

Tenemos que tener embajadores para que la gente utilice los datos y construya espacios de reflexión en algunas áreas.

5. ¿Cómo hacer la articulación entre la comunidad y la administración del área para lograr acuerdos respecto al manejo del fuego?

Podemos pensar en encuentros virtuales, para tratar este tema más allá de este taller.

6. ¿Sirve el resultado de la medición de efectividad a partir de un algoritmo?

No, porque hay mucha subjetividad en la evaluación. Por ejemplo, en el caso del METT, es más útil analizar los cambios en el tiempo en un mismo elemento de un área protegida, que tomar en cuenta el valor total de la evaluación, y menos aún usar ese valor para comparar entre áreas protegidas.

7. ¿Cuál es el vínculo entre el SAMGe y Monitora? ¿Se incluye información sobre si la gestión está permitiendo los objetivos de conservación?

Actualmente no se está usando bien la información. Pues cada persona es quien debe comprender y establecer las relaciones entre los factores y la condición de conservación. El dato no hace por sí solo está relación. Hay que utilizar la información; por ahora estos sistemas están trayendo mayor objetividad. El SAMGe es una evaluación de procesos; el Monitora, es la evaluación de impacto. No hay una verdadera sumatoria de ambos.

8. ¿Los monitores son del ICMBio? ¿Todos los protocolos de monitoreo están estandarizados o cada investigador hace la investigación según sus propios intereses? Los protocolos de la CONANP no son obligatorios para todos, pero eso es un problema, pues no permite comparar datos de línea base con los que luego se pueda ver como tendencias.

Los científicos hacen sus investigaciones libremente, pero han sido invitados a participar de la construcción del programa de monitoreo. Se tuvo un primer fracaso, se tiene buenas experiencias con algunas especies, como tortugas marinas, arrecifes de coral (hay que ser simples, hay que ser informativos, etcétera), considerando también el conocimiento de la gente local. El propio ICMBio ha pasado por un proceso de cambio para vincularse más al monitoreo con la gente en el campo. Es un proceso de reconocimiento mutuo, donde el monitoreo lo hacen distintos actores.



URUGUAY

Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) de Uruguay.

Ministerio de Ambiente.



Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) de Uruguay en cifras

Ministerio de Ambiente

Número de áreas protegidas: **17**

Superficie del territorio nacional: **376.431 ha totales (1.05%)**

Superficie terrestre: **275.000 ha**

Superficie marina: **101.000 ha**

Característica distintiva: alto porcentaje de propiedad privada en áreas protegidas. 10.000 padrones privados, 85% de la superficie de los padrones ingresados.

Personal: 80 personas. 23 en nivel central y 57 en territorio (37 guardaparques habilitados por el Ministerio de Ambiente que integran el Cuerpo Nacional de Guardaparques).

Presupuesto: aproximadamente US\$ 3 millones al año. 80% de presupuesto público, 12% de ingresos autogenerados y 8% proviene de donación de cooperación internacional.

Desafío: representar muestras de biodiversidad de Uruguay, en un contexto de tierras mayoritariamente de propiedad privada con usos agropecuarios preexistentes.

Oportunidad: objetivos de conservación explícitos y mapeados. SABEMOS QUÉ QUEREMOS CONSERVAR Y DÓNDE ESTÁ.

Introducción y contextualización

Actualmente el SNAP es parte del Ministerio del Ambiente, organismo creado en julio de 2020. En este nuevo marco, el proceso de estructura continúa, donde el SNAP sería una gerencia. Esto abre una ventana de oportunidades que nos enfrentan a los desafíos de lograr la efectividad y el proceso de lograr el manejo adaptativo.

Desafíos generales del SNAP

- Mejorar arreglos financieros para el sistema y las áreas.
- Descentralizar la gestión de los fondos.
- Acordar arreglos que permitan la creación de un fondo de áreas protegidas, para tener compromisos más claros con contrapartes implementadoras.
- Potenciar la ejecución de actividades y agilizar la gestión tomando decisiones de una forma más directa.
- Potenciar el ciclo de manejo adaptativo en la normativa; se tiene experiencia a partir de la ley que crea el sistema.

Evaluación a nivel de áreas

Existen avances a nivel práctico. En el caso del Parque Nacional Cabo Polonio se elaboró un plan de manejo y se conformaron grupos de trabajo para la implementación de actividades de gestión. Para la evaluación de su efectividad se conformaron cinco grupos de trabajo temáticos o transversales.

Aprendizajes:

- En las realidades de coadministración con propietarios privados, la horizontalidad en el trabajo es superimportante.
- El seguimiento y acompañamiento de los grupos de trabajo facilitó mucho el intercambio entre los distintos actores y el representante de las áreas protegidas para medir el nivel de avance en la efectividad, trabajando a distintos niveles.

Desafíos:

- ¿Qué hacer para dar continuidad ante procesos de cambio políticos? Comunicar a los nuevos tomadores de decisión que las medidas tomadas son positivas y se tiene resultados. Agilizar la gestión y lograr la apropiación a nivel de las áreas y sistemas.

Evaluación a nivel de sistema

La evaluación de la efectividad (en el marco de un proyecto GEF7) incluye la implementación de un plan de monitoreo de la efectividad en seis áreas protegidas del sistema.

Desafíos:

- Cómo evitar que se generen brechas con áreas protegidas que no tienen recursos.
- Cómo descentralizar procesos de trabajo y que los productos y herramientas generados a nivel de sistema sean apropiados por las áreas protegidas.
- Que los planes de las áreas y sistemas incorporen los aprendizajes.

Aprendizaje:

Institucionalizar metodologías o procesos de trabajo que han enriquecido al sistema.

Más allá del sistema

Se está articulando con otras herramientas de gestión que brindan oportunidad para medir la efectividad de la gestión:

- Definición de criterios para la conservación del campo natural (para proyectos forestales): metodologías para la toma de decisión para aprobar proyectos forestales.
- Participación en un grupo de trabajo para definir un sistema de indicadores para evaluar la biodiversidad asociada a la actividad ganadera. Esto va a permitir mayor colaboración con las políticas públicas que tienen relación con otras actividades productivas.

Adaptación (uso de los resultados de la evaluación para la adaptación de la gestión)

Desafíos:

A nivel de área: uso de los resultados de la evaluación para tomar decisiones y adaptar la gestión y actualizar planes de manejo.

A nivel de sistema: actualización del plan estratégico de todo el sistema, a partir de la evaluación de los objetivos y metas, y la priorización espacial.

Preguntas con discusión

1. Interesante ver cómo un sistema va creciendo “siguiendo el libro” porque mientras los demás nos hemos tenido que adaptar, ellos nacieron con los estándares abiertos. Ojalá llegue a un nivel de entendimiento de algo que debió haber empezado para todos igual. ¿Cómo les resultó el tener un plan estratégico a largo plazo, como una hoja de ruta para que aquel que llegue tenga solo unos márgenes para cambiar la ruta? ¿Realmente les sirvió?

En sus inicios, el sistema tuvo un plan a mediano plazo, en 2015 se hizo un nuevo plan estratégico que estamos por actualizar (se venció en 2020). Sirvió como una hoja de ruta para tomadores de decisiones, pero el cómo se descentraliza a las áreas protegidas ha sido bien variado. Ser jóvenes nos permitió optar por los estándares abiertos, tener nuestras propias directrices de gestión. El cómo monitorear nos ha costado mucho. En el proceso de actualización tenemos que ver cómo usamos la evaluación de la gestión y de los impactos. A nivel de monitoreo completo, lo hemos hecho solo en dos áreas protegidas. En otras áreas se ha hecho a una escala menor, sin evaluaciones integrales de los objetos focales.

2. Es muy bueno ser un sistema nuevo, permite la adopción de los aprendizajes de otros sistemas. Tenemos ansiedad por los documentos de planificación, pero con tantas áreas particulares, el proceso es más importante que el documento. ¿Cómo

están viendo esto y la participación de la gente? ¿Cómo está la concepción de la participación de la gente en la planificación?

Se tiene comisiones asesoras específicas (CAE) en todas las áreas protegidas, donde participan actores de la sociedad civil involucrados en el área, representantes de los propietarios y pobladores, representantes de ministerios, gobiernos locales, seguridad pública. Son órganos consultivos, pero sus decisiones no son vinculantes (asesoran, pero no toman decisiones de gestión). Pasar por estas comisiones asesoras hace que los procesos demoren bastante. Los procesos de trabajo en estos órganos consultivos son interesantes, pues incluso propietarios que han estado en los procesos de planificación posteriormente han hecho juicios cuando ven limitadas sus actividades. Han sido procesos no exentos de problemas, pero se han encontrado muchos socios. También ha habido procesos de participación en la implementación, por ejemplo, de la academia, y otros socios.

3. ¿Cómo es la coadministración?

En algunos casos, con otros niveles de gobierno, ONG o empresas privadas.

4. ¿Cómo están gestionando el conocimiento?.

Ampliación del pregunta: En Perú estamos implementando una estrategia de gestión de conocimiento que es clave para la gestión adaptativa. Si a una información o dato no le sumas las capacidades para tomar decisiones, te quedas en

gestión de información y no pasas a gestión de conocimientos. En Perú estamos desarrollando una herramienta / paquete tecnológico llamado “producto de conocimiento” que le debe servir al tomador de decisión para decidir sobre manejo adaptativo. Para nosotros, un tema clave es hacer una inducción fuerte para distinguir: datos, información y conocimiento, y las distintas herramientas que tienes para estos distintos niveles. Las plataformas que tenemos son para gestionar información, no conocimiento.

Un producto de conocimiento y necesidades de conocimiento tiene que ser identificado por los gestores de las áreas y otros actores. Por ejemplo, los planes de manejo son documentos técnicos. Para un gestor, el plan de manejo es un producto de conocimiento, porque a partir de allí se toman decisiones de gestión técnicas y operativas, pero esto no es adecuado para las comunidades. Para el caso de las comunidades se genera planes maestros en versiones resumidas y didácticas. Uno genera productos de conocimiento y con ello el público objetivo se involucra en la gestión. Tenemos plataformas de información, pero no plataformas de conocimiento. En el caso del monitoreo, el informe de monitoreo te da datos, pero se transforma en un producto de conocimiento cuando se hace el análisis, interpretan los datos y se incluyen recomendaciones.

Si hablamos de un conocimiento tácito (el que se genera con el monitoreo o la investigación) y uno

explícito (el conocimiento intrínseco que tiene la persona a partir de sus experiencias, que puede ser equivalente a “la sabiduría”). ¿Cómo están capturando ese conocimiento tácito, ese “saber hacer” o “lecciones aprendidas”? ¿Cómo están gestionando este conocimiento?

Se trabaja en función de lineamientos en cada área, en ordenar muchas de las actividades. Lo hemos trabajado al interior de cada área: ordenando el conocimiento en función de lo planificado y de la experiencia. Nos preguntamos: ¿qué planificamos? y ¿qué hicimos? Y hemos sacado productos concretos de cómo mejorar la práctica (ejemplo: cómo gestionar cabalgatas, gestión de residuos, y bajando un poco más a tierra lo que estaba planificado). Son lineamientos que se han trabajado a nivel de área.



Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE).

Corporación Nacional Forestal (CONAF)



Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE) en cifras

Corporación Nacional Forestal (CONAF)

Número de áreas protegidas: **106**

Parques nacionales: **42**

Reservas nacionales: **46**

Monumentos naturales: **18**

Superficie del territorio nacional: 18.700.000 ha totales (más del 21%)

Personal total: más de 500.

Solamente guardaparques: más de 300

Presupuesto: US\$ 26 millones al año, aproximadamente.

Manejo adaptativo en el SNASPE: avances y desafíos para el manejo efectivo en Chile

Introducción y contextualización

CONAF implementa el ciclo de manejo adaptativo, no solo para evaluar, sino para asegurarnos de que nos estamos haciendo cargo de cada una de las etapas. Se ha avanzado mucho en preparar y conceptualizar, planificar e implementar.

Se tiene nueva metodología de planificación, adaptando la metodología de los estándares abiertos con varios planes de manejo aprobados. Son planes realizados de forma participativa, hechos con autoridades y con la gente de las áreas. Se tiene una guía, pero también se tiene una miniguía para contarle a la gente qué significa tener un plan de manejo, para que las personas puedan participar con su conocimiento. No basta solo tener planes de manejo, sino que se hacen estrategias de conservación a nivel de todo el sistema en más de 84 áreas protegidas (planificación muy acotada de evaluación anual). También se está abordando la educación para la conservación, enfocada en cambiar comportamiento; no es educación ambiental. Esto a través de un buen diagnóstico que identifica actores y cuál es el comportamiento que se busca cambiar.

Evaluación de efectividad

Como parte del ciclo de gestión adaptativa, se hace un informe donde se señalan: cuáles son las amenazas que se tienen a nivel nacional, qué estrategias se tienen a nivel nacional y cuál fue el resultado de una acción o una estrategia (qué lograron o no lograron y cómo pueden mejorar). Se tiene una lista de 16 estrategias implementadas a nivel nacional y más de mil actividades con resultados obtenidos en el año.

Sobre la base de este análisis se evalúa la efectividad. No necesariamente se espera que reduzca la amenaza, sino que genere un resultado. Entonces, se mide la efectividad de las estrategias. Además, se evalúa cuáles son las amenazas ante las que tuvieron más éxito.

A partir de ello, se hace una síntesis de estos aprendizajes para ver qué estrategias están siendo más efectivas para cada amenaza y eso permite generar aprendizajes y compartirlos entre áreas protegidas.

Monitoreo

Se nos exige establecer metas anuales, para ello se usa un modelo conceptual.

El monitoreo implica saber dónde medir. Por años se hacían las mediciones a nivel de los procesos de gestión (combustible, planes, otros). Actualmente Chile

está concentrando esfuerzos en medir los objetivos de conservación, para saber cómo están. No se están midiendo los resultados intermedios.

Se tiene experiencia con indicadores medibles, precisos, conscientes, sensibles y factibles. Se recomienda empezar con objetivos de conservación de filtro grueso (ejemplo: imágenes satelitales para medir el cambio de uso del suelo) y utilizar tecnología (ejemplo: cámaras trampa para la medida de varias especies, no tener una sola especie).

Monitoreo del SNASPE

Plataforma para conectar fuentes de información, datos y aprendizajes en un solo repositorio: <https://sites.google.com/conaf.cl/monitoreo-sinaspe>

En términos de cambio de uso de la tierra, no hay grandes problemas de deforestación en las áreas protegidas. Se optó por analizar la fenología de la vegetación, pues ello marca muy bien los procesos de largo plazo y ayuda a tomar decisiones a largo plazo, es un ciclo infinito que cambia con factores antrópicos. Otro indicador fácil de medir es el de espejo de agua.

Para el monitoreo de especies se usa una metodología uniforme basada en el uso de cámaras trampa en

todas las áreas protegidas. Aquí los guardaparques tienen un rol importante para el cual han sido capacitados. Hoy se miden 34 áreas protegidas con 100 cámaras trampa puestas en el territorio. Se usa para el monitoreo de carnívoros, ungulados, especies invasoras y otras amenazas. Se utiliza para calcular el porcentaje de ocupación de sitio (los puntos de avistamiento del animal versus los puntos de muestreo, que consta de 60 puntos distribuidos al azar, sin importar el tamaño del área).

Esto permite que se tenga información para tomar decisiones, de modo que seamos capaces de mostrar una disminución en las amenazas con datos.

Tenemos plataformas que nos facilitan el uso de la información, como la plataforma de fotomonitoreo, donde concentramos y mostramos los datos de forma abierta y transparente. Esto permite conectar rápidamente a los administradores con los datos disponibles, aunque no todos los administradores de las áreas utilizan las plataformas; existe una brecha digital (conexión y práctica de uso de herramientas digitales).

También se están haciendo evaluaciones más macro. Por ejemplo, se está trabajando en la evaluación del estándar de lista verde, pero en algunos casos vemos que al ir a un monitoreo de mayor detalle nos damos cuenta de que no se logra la efectividad. También hacemos otras evaluaciones más parecidas a METT con 41 indicadores distintos.

Adaptación (uso de los resultados de la evaluación para la adaptación de la gestión)

Avances:

- Compartimos lo que funcionó bien, pero también los fracasos. Las mejores lecciones aprendidas son de lo que no salió bien.
- ¿Cómo contamos lo que está pasando en el área protegida? No solo en conservación, sino también en otras estrategias como de uso público y bienestar humano, además de disminución de amenazas y gobernanza, entre otros. En términos de objetivos, estado y tendencias. Para ello se tiene un reporte de Gestión de las Áreas Protegidas, que permite mostrar dónde estamos en términos de amenazas, estrategias, actividades realizadas y resultados de aprendizaje.
- Se tiene un protocolo para evaluar y actualizar los planes de manejo en un periodo de cinco a seis años, a través de preguntas.
- Se tienen avances significativos en la planificación y el monitoreo y el uso de instrumentos de gestión para la evaluación de efectividad.

Principales desafíos

- Medir efectividad no es igual que evaluar un estándar de gestión.
- Se requiere mecanismos simples y efectivos para utilizar los resultados como aprendizaje para la gestión.
- ¿Cómo pasamos de la efectividad de un área protegida a la efectividad del sistema?
- ¿Cómo compartimos aprendizajes entre áreas y sistemas?
- ¿Qué están haciendo los países y qué les ha servido? ¿Qué vamos a considerar para la efectividad de gestión?

Preguntas de discusión

1. ¿Se tiene protocolos para el monitoreo de amenazas y los valores de conservación?

No salen directamente de los planes de manejo, porque solo diez áreas tienen planes de manejo con esta metodología, las otras tienen una “miniplanificación” por estrategias para amenazas priorizadas. Pero no todas tienen monitoreo sistemático, la mayoría tiene datos de percepción.

Los valores de conservación los definen las áreas protegidas a través de sus planes de manejo, o a través de una priorización de objetos de conservación que hace cada área. Se es consciente de que no todos los objetos de conservación se pueden medir.

2. ¿Quiénes procesan y analizan toda la información?

El procesamiento de la información pasa por los guardaparques, porque si ellos procesan y analizan, se dan cuenta de los errores y mejoran el proceso.

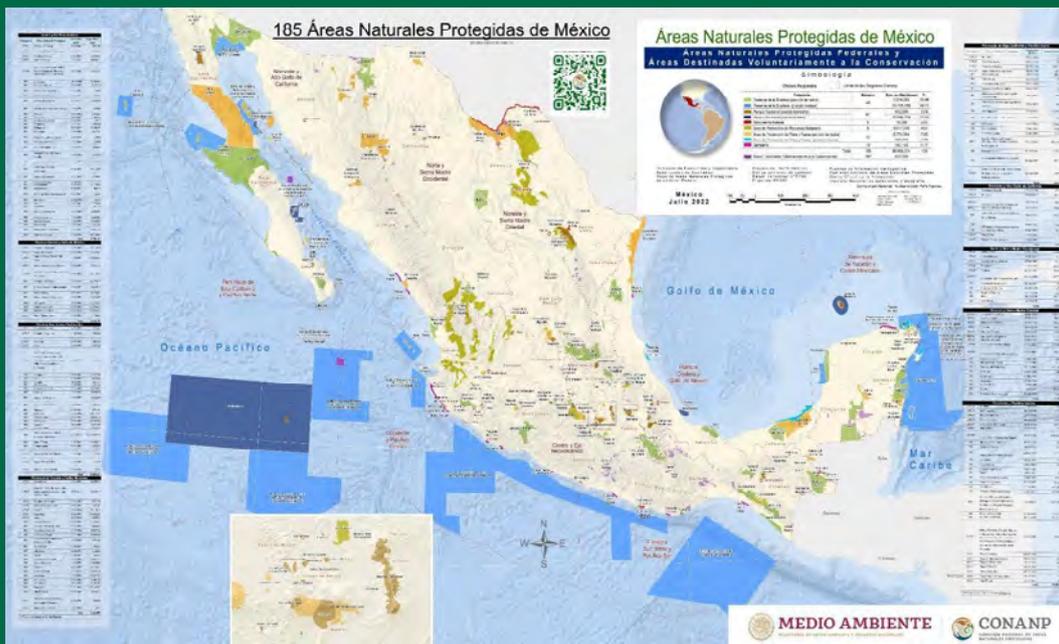
3. Comentario respecto a cómo medir el estado de conservación de los elementos ambientales con los fondos y capacidades que se tienen,

con buena rigurosidad sin tener datos engañosos (por fallas en la robustez del diseño metodológico del monitoreo)? En Perú pensamos que en el monitoreo tenemos que hacer “lo que debemos hacer” (asociado al ciclo de manejo adaptativo) y no “lo que podemos hacer” para poder tomar buenas decisiones.



MÉXICO

Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINAP). Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)



Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINAP)

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)

Número de áreas protegidas: **185**

Número de áreas destinadas voluntariamente a la conservación: **382**

Superficie del territorio nacional de áreas protegidas: **90.958.374 ha**

Superficie del territorio nacional de áreas destinadas voluntariamente a la conservación: **623.090 ha**

Superficie terrestre: **21.499.761 ha (10,94%)**

Superficie marina: **69.458.613 ha (22,05%)**

Personal total: 2.140

Personal en oficinas centrales: **310**

Personal en regionales: **1.181**

Número de guardaparques: **649**

Presupuesto: US\$ 44.006.047 (887 millones 345 mil pesos mexicanos)

Hacia la excelencia en el manejo efectivo de las áreas protegidas de México

Introducción y contextualización

Las principales líneas de trabajo en las áreas protegidas son la investigación y monitoreo, incluyendo aspectos culturales y bioculturales, planeación y normatividad.

De las 185 áreas protegidas, alrededor de 120 tienen planes de manejo. Estas áreas están divididas en nueve regiones. A nivel nacional están regidas por un programa nacional de áreas protegidas que cambia cada seis años junto con el cambio de gobierno.

Algunos ejemplos de proyectos exitosos en áreas protegidas:

- Manejo efectivo y protección de lobos marinos.
- Participación para la conservación.
- Plan subregional de turismo sostenible y turismo de montaña.
- Aprovechamiento de langosta.
- Sello colectivo Calakmul.

Evaluación de efectividad

Herramienta i-efectividad

Tiene el propósito de medir el esfuerzo que se invierte para lograr la efectividad de las áreas protegidas.

Usa fuentes de verificación (datos comprobables que genera un área protegida).

El índice de efectividad está compuesto por 48 indicadores referidos a cinco componentes: componente de contexto y planeación, componente administrativo financiero, componente de usos y beneficios, componente de gobernanza y participación social, y componente de manejo (qué es lo que se hace en cada área y cómo está la condición de los valores, tanto naturales como culturales, y las distintas estrategias). Se espera que este índice sirva, entre otros, para un manejo adaptativo eficiente.

Este índice se implementó desde 2018; se elaboró gracias a una consultoría que creó un algoritmo. Previamente se lo implementaba utilizando Excel, desde 2021 se hace en una plataforma en línea y se calcula el índice de forma automática, y se puede adjuntar archivos.

Avances en su implementación

Hasta el momento se destacan los siguientes logros:

- Áreas de diferentes regiones realizan evaluaciones en conjunto.
- Todos los casos insulares hacen la evaluación en conjunto.

- Áreas coadministradas realizan la evaluación por el conjunto de los administradores.
- Permite generar varios tipos de reportes, como las auditorías, la Lista Verde de UICN, la meta 11 de Aichi y donante.
- Hay áreas interesadas en implementar la evaluación, a pesar de no cumplir con los cuatro requisitos exigidos: 1) programa de manejo, 2) programa operativo anual, 3) personal y 4) recursos fiscales y externos.
- Algunas áreas, a pesar de que reúnen todos los requisitos, no implementaron la herramienta i-efectividad porque no cuentan con todos los medios de verificación deseados.

Adaptación (uso de los resultados de la evaluación para la adaptación de la gestión)

Avances:

- En cada área protegida se detectan fortalezas y áreas de oportunidad en tres niveles diferentes: a) dirección de área natural protegida, b) dirección regional, c) oficinas centrales.
- Se cuenta con un sistema general de programas operativos anuales, donde se listan las

actividades y cómo están vinculadas con los programas de manejo. Se trata de empatar las actividades con el i-efectividad y con el programa operativo anual (se debe indicar a qué componente y a qué indicador está vinculado a cada actividad).

Desafíos:

- Financiamiento.
- No se ha logrado internalizar en la institución la importancia de esta evaluación.
- Se sigue pensando que es un trámite y no una oportunidad para mejorar la gestión.
- Nos dimos cuenta de que no se han planteado las acciones de mejora específica para los indicadores.
- Son pocas las áreas que vinculan las acciones de mejora con su programa, es decir, no se ha logrado que se tomen decisiones de mejora en función al monitoreo.
- Muchos gestores de áreas tienen dudas sobre la herramienta y no consultan la información que contiene. Se cometen errores. Se tiene que hacer talleres sobre cómo usar la herramienta y su importancia.

Un próximo paso es la actualización de la plataforma (METT 4) en la medida de aspectos adicionales al índice de efectividad.

El manejo adaptativo debe utilizarse para los procesos de planificación, monitoreo, gestión, diseño, conservación y protección.

Preguntas de discusión

1. ¿Cómo se vincula el i-efectividad con el METT? ¿Cómo se piensa adaptar todo al METT 4?

Se ha tomado algunos de los 48 indicadores y aparte los del METT. Son dos evaluaciones distintas; las preguntas del METT están separadas. Cuando se corre el algoritmo se tienen las dos calificaciones.

2. ¿Será posible hacer incidencia en el GEF respecto al uso del METT?

Sí, se pretende actualizar todos los indicadores de METT 3 al METT 4.

3. ¿Hay una planificación por región? ¿Cómo es el monitoreo?

No hay estrategias publicadas por región, pero sí tienen ciertas amenazas y ciertos beneficios en común, y como tal se identifican las estrategias por AP, pero no hay una planificación escrita.

En ese sentido, es muy difícil ver tendencias de monitoreo porque se utilizan metodologías muy diferentes, solo se ha logrado en el caso de la mariposa monarca, donde se tiene datos de muchos años y ya se puede ver tendencias.

4. ¿Nos estamos llenando de indicadores y medios de verificación? ¿No se estará cansando a la gente de campo?

Se espera poder solucionar el trabajo que genera subir a las plataformas los medios de verificación. Efectivamente, en la CONANP se tiene como 18 plataformas y se busca que el i-efectividad se una con los otros sistemas para vincular los medios de verificación.

5. Si algunos colegas lo ven como una obligación, puede decir algo el grado de aporte que le ven a la herramienta. Si no la ven como útil, quizás sea un indicador de que no es un buen mecanismo de evaluación.

Por este motivo se identifica para qué nos sirve este sistema y cuál es la importancia. Entre otros aportes, por ejemplo, está la vinculación con el plan operativo. Hasta el momento no hemos logrado la apropiación de las áreas protegidas. Ha sido útil entre aquellas que están interesadas en postular a la Lista Verde.

Lo que se pretende con la Lista Verde es que facilite la visualización y posicionamiento a nivel internacional, y que sirva para captar recursos.



ECUADOR

Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador.

Ministerio del Ambiente,
Agua y Transición
Ecológica.



Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador en cifras

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición
Ecológica

Número de áreas protegidas: 71

- Estatales: 55
- Gobiernos Autónomos Descentralizados: 7
- Comunitarias: 3
- Privadas: 6

Superficie del territorio nacional de áreas
protegidas: **26.192.821,25 ha (19,41%)**

Superficie terrestre: **20,55%**

Superficie marina: **19,15%**

Personal total: **643**

Personal en oficinas centrales: **13**

Presupuesto: US\$ 12,5 millones (11 gasto corriente y operativo; 1,5 inversión)

Introducción y contextualización

Se ha avanzado en mejorar la articulación de los instrumentos de gestión: planificación, implementación, evaluación.

El SNAP cuenta con un Plan Estratégico del sistema, planes de manejo de las áreas protegidas, evaluaciones y planes de gestión operativa anual. En el caso de las áreas que no tienen planes de manejo, la base está conformada por los planes de gestión operativa como una forma práctica de gestión.

Las áreas tienen cinco programas estandarizados: 1) comunicación, educación y participación ambiental, 2) planificación, 3) uso público, turismo y recreación, 4) control y vigilancia, 5) manejo de biodiversidad. Se está elaborando lineamientos para cada programa.

En términos de institucionalidad, se creó la Dirección de áreas protegidas y otras formas de conservación que han fortalecido la operatividad y vínculos con las áreas protegidas. Permite (a) una coordinación directa entre el nivel central y las áreas protegidas, un mayor seguimiento, (b) mayor apoyo y control a los procesos, (c) una retroalimentación de resultados, (d) una mejor asignación y redistribución de recursos, (e) un mayor fortalecimiento de la operatividad en territorio.

Evaluación de efectividad

De forma introductoria se presenta algunos desafíos:

- Evaluación de medio término a los cinco años de la implementación de los planes de manejo.
- La elaboración de los lineamientos para el programa de manejo de biodiversidad (monitoreo de valores de conservación) es un reto, se está viendo avances realizados por otros países.
- Para el monitoreo se quiere avanzar paulatinamente con modularidad que genere respuestas a las preguntas que nos hemos planteado en la planificación.
- Para la evaluación de la efectividad de manejo se cuenta con una herramienta (EEM, Evaluación de la Efectividad de Manejo); utiliza METT con algunas modificaciones.
- Se está analizando la posible adaptación al METT 4, proceso en el que se espera incluir no solo las áreas por ámbitos, sino por los programas de manejo que el país tiene estandarizados.
- El sistema utilizado para ingresar la información de la EEM está siendo mejorado. Las áreas protegidas habían expresado que los resultados en el sistema no les son visibles.

- Se requiere una mayor difusión de resultados y su incorporación en la toma de decisiones.

Adaptación (uso de los resultados de la evaluación para la adaptación de la gestión)

Avances:

- Ha habido avances en el uso de los resultados de la evaluación para tomar decisiones y adaptar la gestión. La evaluación de la efectividad del manejo está siendo incorporada en la evaluación de los planes de manejo. Se analiza qué actividades se plantearon en el plan de manejo para ver cómo cumplieron su plan de manejo y qué recomendaciones se deberían considerar cuando se actualice el plan de manejo.

Desafíos:

- Tenemos homologados los programas de manejo para todas las áreas protegidas, pero nos falta mejorar el módulo en el sistema de información de biodiversidad; y mejorar tanto a nivel de las áreas protegidas como del sistema.

Aprendizajes y reflexiones:

- La homologación de programas del plan de manejo de las AP fue importante, permite una mirada de la situación en las diferentes áreas protegidas.

- Desde el gobierno central la cartera del Estado se ha ido adaptando, era Ministerio del Ambiente, luego Ministerio del Ambiente y Agua, y ahora es Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.
- En los procesos de construcción de herramientas técnicas, debe haber una participación y correlación desde el gobierno central, los gobiernos subnacionales y otros actores locales. Por ejemplo, desde el área protegida, enfocándose en el programa de vigilancia y control, para visualizar la incorporación de los actores locales, el SNAP provee una denominación e indumentaria para que exista una articulación directa y corresponsabilidad.

Preguntas de discusión

1. ¿Cómo hacen la evaluación del plan de manejo?

Tenemos una tabla en Excel que no solo evalúa avances, sino también genera recomendaciones para la adaptación. Incluye planes de manejo y otros planes o programas.

2. Respecto a la evaluación de los planes, ¿la realizan en todos los niveles o solo a nivel de la implementación de las acciones?

La evaluación de los planes se basa tanto en el avance presupuestario como en el avance de actividades.

Hemos tratado de incorporar indicadores de impacto, efecto y gestión en el plan estratégico que nos ayuden también a ver lo que está pasando en el territorio.

3. Hace muchos años recibimos en Brasil la visita de una persona del Ministerio del Talento Humano. ¿Cómo es la planificación del territorio para que tengamos un poco más de integración con otras áreas fuera de las AP? ¿Cómo se construye con otras agencias o cómo debería ser?

No afecta porque el plan estratégico ha sido construido desde hace muchos años tomando en cuenta muchas cuestiones del entorno. Sí, consideramos superimportante la participación de los gobiernos locales.

Ahora estamos tratando de posicionarnos como autoridad ambiental en los distintos niveles del gobierno. La transición ecológica sigue siendo una tarea porque si se van a desarrollar proyectos, las otras autoridades deben saber que se debe cumplir con la norma ambiental vigente.

4. ¿Por qué no se usan los datos de la plataforma?

Sí hemos usado los datos; por ejemplo, generando reportes para la actualización de los planes de manejo y para la asignación de recursos financieros desde el nivel central. Pero ha habido un uso más bien esporádico a nivel de las áreas, porque a pesar de que pensaban que tenían acceso, en realidad no lo tenían. Están en proceso de conseguir recursos para mejorar el sistema.

Sistema de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE) en cifras

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)

Número de áreas protegidas: 254

- ANP nacionales (administración nacional): **76**
 - Área de conservación regional: **32**
 - Área de conservación privadas: **146**
-

Superficie del territorio nacional de áreas protegidas: **29.635.814,06 ha**

Superficie terrestre: **17,89%**

Superficie marina: **7,76%**

Personal total: 1.300 / **Guardaparques:** 700

Presupuesto: US\$ 25.439.435

Introducción y contextualización

En el Perú se implementa una gestión adaptativa y se busca demostrar resultados de impacto.

Los avances desde 2019 respecto a los desafíos comunes identificados por el grupo son:

Capacitación. En relación al desafío de sumar personas a la reflexión e ir más allá de un pequeño grupo de la sede central, luego del taller de 2019 se diseñó un programa de capacitación para el 100% del personal de las áreas protegidas sobre el enfoque de manejo adaptativo, explicando cómo se articulan las actividades de planificación, implementación y la generación de impactos, y cómo se retroalimenta la planificación sobre la base del monitoreo.

Documentos conceptuales y lineamientos.

Los siguientes documentos buscan mejorar la instrumentalización del manejo adaptativo:

A Publicación “Conceptualización del monitoreo de impacto y su importancia para la gestión efectiva de las ANP”. Consideramos que necesitamos una buena planificación que incluya la identificación de buenos indicadores. Si bien todas las áreas protegidas tienen planes maestros, analizamos que no todos los indicadores que estaban en los planes de manejo realmente respondían a sus objetivos. Se examinó si los indicadores eran adecuados, pero también si eran viables de ser implementados. Podemos empezar

con un indicador más grueso (ocupación) para ir luego a indicadores más finos (densidad). Durante este ejercicio se produjo una retroalimentación constante que permitió mejorar las ideas y se hizo una publicación sobre el monitoreo de impacto y su importancia para medir la efectividad de la gestión. Observa una lógica de impacto, reducción de amenazas, resultados intermedios y procesos para realmente poder hacer un análisis sobre la gestión y retroalimentar la gestión.

B Actualización de lineamientos y pautas metodológicas para elaboración de planes maestros. Se hizo una adecuación de los lineamientos para elaborar y adaptar planes de manejo, donde la adaptación es una etapa explícita del proceso de gestión. Antes se hacían análisis anuales y adecuaciones de los planes de manejo, pero eso no funcionó, ahora se hace una evaluación de medio término (a los tres años) para adecuar estrategias, y una evaluación quinquenal para la actualización del plan. Otro cambio es que antes solo se realizaban modelos conceptuales, ahora también se incluyen cadenas de resultados que especifican resultados intermedios necesario para tener impactos.

Estructura organizacional. Entendiendo que el monitoreo es clave para implementar el manejo adaptativo, se ha creado dentro de la estructura orgánica del Sernanp una estructura para el monitoreo, vigilancia y control con ocho personas.

Mejoras en el monitoreo. Tenemos 26 áreas protegidas con protocolos de monitoreo de impactos con financiamiento asegurado. Además, se ha avanzado con monitoreo de resultados, ya el 95% de las áreas protegidas tienen implementado el monitoreo de resultados intermedios a partir del programa presupuestal. El reto es ver cómo integrar la información de los tres niveles, queremos que este análisis lo haga cada jefe de área protegida.

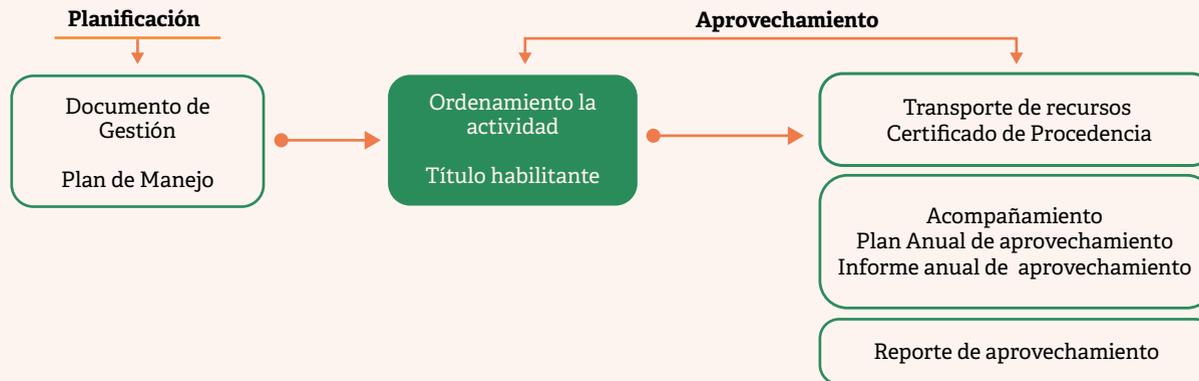
A nivel del sistema, también hemos avanzado con un protocolo del componente físico del sistema, hemos mejorado el monitoreo de cobertura del bioma amazónico y actualizado el monitoreo de estado de conservación; además estamos trabajando en el monitoreo de stock y emisión de carbono, y monitoreo de sumidero de carbono. Esto puede ser clave en términos de lograr la sostenibilidad financiera.

Evaluación de efectividad

Caso del manejo de recursos naturales de flora y fauna silvestre

¿Qué avances ha habido para poner en práctica, lograr una apropiación o institucionalización de una evaluación basada en resultados?

Antes se tenía un modelo de manejo de recursos que era lineal. En la etapa de planificación se hacía un documento de plan de manejo, y se pasaba al proceso de aprovechamiento, donde se hacía el ordenamiento de la actividad (a través de un contrato de aprovechamiento o acuerdo de actividad menor con fines de subsistencia), y al final se medían los resultados a través de un certificado de procedencia, plan anual de aprovechamiento y un informe de aprovechamiento anual. Por último, sacábamos un



reporte de aprovechamiento. Con esto se veía si se estaba cumpliendo con los compromisos (check al cumplimiento de actividades), pero no se aseguraba el cumplimiento de los objetivos de conservación de las áreas protegidas.

El proceso fue remodelado y actualmente se utiliza el siguiente ciclo:

Las etapas de este ciclo son:

1. Diagnóstico de la situación del recurso (dónde está, cómo está, para qué se usa y qué potencial tiene para ser una actividad comercial o es de subsistencia).
2. Se genera un instrumento de gestión a partir del diagnóstico, ya sea para fines comerciales o de subsistencia; este instrumento lo hace cada jefatura con apoyo de la sede central.



3. Otorgamiento de derechos y trazabilidad.
4. Supervisión que mide si la(s) persona(s) que está usando el recurso están cumpliendo sus compromisos del contrato. Se incluye también el seguimiento y monitoreo, con lo cual se mide cómo está el recurso. Esta fase no la hace el mismo personal que otorga los recursos, sino una unidad independiente que hace monitoreo. Para ello se tienen protocolos, en algunos casos con apoyo de la academia, especialistas o las ONG. Se buscó homogenizar metodologías que son posibles de aplicar por todas las áreas que tienen los mismos objetos de conservación. El monitoreo para casos en que hay aprovechamiento de recursos se hace para objetos de conservación, pero también se monitorea lo social y lo económico asociado a la actividad de uso de los recursos.
5. Finalmente, se hace la articulación comercial, que busca generar un beneficio real, que asegure una comercialización justa. Aquí entra la evaluación de todas las etapas anteriores para tomar decisiones que permitan que todo el proceso sea sostenible.

Se han generado herramientas y datos para saber si se están cumpliendo o no los objetivos. Más o menos se tiene 225 derechos otorgados, bajo 500 mil hectáreas con instrumentos de gestión, para 54 especies bajo manejo.

Se espera tener mejores indicadores para tener datos más finos sobre la actividad de uso de recursos.

Todo nace de un plan maestro, pero para analizar el sistema también se usan estos datos.

Algunos logros:

En los últimos años, hemos pasado de:

- Planificación reactiva a planificación reflexiva, con información científica y prospectiva.
- Planificación dispersa a planificación integrada al paisaje.
- Aplicación reactiva a aplicación planificada.
- Evaluación básica a evaluación de variables definidas en relación al monitoreo de objetos de conservación, manejo, mercado, con protocolos a nivel de especies y de sistema, y con aspectos particulares relativos al monitoreo biológico y cumplimiento de obligaciones ambientales de manera desconcentrada.

Todo ello desencadena en productos con valor agregado, articulado con empresas, desarrollo de marca para articulación entre comunidades, empresas y articuladores comerciales.

Preguntas con discusión

1. ¿Cómo hacen para priorizar sobre qué hacer monitoreo?

La prioridad es sobre las especies que están más tiempo en uso y son más susceptibles al manejo (por ejemplo, el monitoreo para carne de monte se hace cada año y el aguaje cada tres años).

2. Cuando tenemos monitoreos muy antiguos, ¿cómo hacer para decirle al que viene monitoreando que ya no lo puede hacer más?, ¿cómo hacer para vencer la resistencia al cambio?

Ha habido resistencia al cambio, hay jefaturas que han dicho que para ellos sigue siendo importante lo que venían midiendo. Por ejemplo, en un área protegida hay una especie endémica donde el jefe del área protegida viene haciendo el monitoreo de esa ave desde antes de ser jefe. Cuando se le dijo que deje de monitorear, hubo mucha resistencia al cambio e incluso siguen monitoreando aquello que no es prioritario. En esos casos si quieren seguir haciendo el monitoreo de lo que no es prioritario, tienen que hacer de todos modos lo que sí es prioritario. El jefe del área hizo un convenio con la universidad para que ellos sigan monitoreando el ave, pero no con recursos del área. Porque el reporte de lo que está en el plan maestro es supervisado por la contraloría.

3. ¿No tienen problemas con que otras instancias que hacen monitoreo no entreguen los datos resultantes a la administración del área protegida? Este es un problema en Ecuador.

En el caso del Sernanp no tienen problema con las universidades o instituciones científicas que generan datos, pues tienen convenios para el intercambio de información. Además, se tiene una política de datos abiertos para que quien desee pueda generar más información sobre esos datos.

4. Una estrategia contra la resistencia al cambio es resaltar lo que hacen los guardaparques. Se aconseja que no detengan lo que se viene midiendo a pesar de que no esté priorizado.

MEMORIAS 2022

Taller regional de intercambio de experiencias en manejo adaptativo de Agencias Nacionales de Áreas Protegidas: evaluación y adaptación de la gestión a nivel de área y sistema de áreas protegidas

13 A 15 DE SEPTIEMBRE DE 2022
CUERNAVACA, MÉXICO



GORDON AND BETTY
MOORE
FOUNDATION

