

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS DEL PERÚ

2009-2013

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP, creado mediante Decreto Supremo N° 1013- Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente, es un Organismo Público Técnico Especializado, con personería jurídica de derecho público interno, constituyéndose en pliego presupuestal adscrito al Ministerio del Ambiente. El SERNANP ejerce competencias a nivel nacional, incluyendo las áreas naturales protegidas marinas y costeras. Es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SINANPE y de aquellas que no forman parte de este sistema: áreas de conservación regional y privadas, constituyéndose en la autoridad técnica normativa, asegurando su funcionamiento como sistema nacional unitario, con el objetivo de proteger la diversidad biológica, a través de provisión de bienes y servicios que contribuyen al desarrollo sostenible del país como un legado para las futuras generaciones.

Luis Alfaro Lozano
Jefe del SERNANP

Marcos Pastor Rosas
Director de Gestión de Áreas Naturales Protegidas

Sandra Tapia Coral
Directora de Desarrollo Estratégico

Plan de Capacitación del Personal y los Actores que Participan en la Gestión de las Áreas Naturales Protegidas del Perú 2009 – 2013

Es una publicación del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado con el apoyo de la Sociedad Zoológica de Francfort.

Calle Diecisiete N° 355, Urb. El Palomar, San Isidro
Teléf.(01) 225-1053, 225-2803
[http:// www.sernanp.gob.pe](http://www.sernanp.gob.pe)

Elaborado por:
Rodrigo Arce Rojas

Edición y diseño:
Carlos Arévalo Cobra

Fotografías carátula:
Carlos Arévalo Cobra

Lima, Perú, Agosto, 2009

Con la colaboración de:



STEM



Agradecimiento:

Fortalecer las capacidades del personal de las ANP constituye un factor transversal para el logro de una gestión efectiva de las ANP del SINANPE. En tal sentido, El “Plan de Capacitación del Personal y los Actores que participan en la Gestión de las Áreas Naturales Protegidas del Perú” aprobado por Resolución Presidencial N° 147-2009 - SERNANP enmarca las estrategias específicas para optimizar las capacidades del personal de las ANP en los diferentes niveles.

Este trabajo es el fruto de un proceso de planificación permanente y participativo, el cual ha constituido una actividad prioritaria en las acciones del SINANPE. Éste se inició en el año 2002, integrando el apoyo técnico y financiero de la Agencia Americana para el Desarrollo Internacional (USAID), a través del Proyecto Conservación y Manejo de Ecosistemas Frágiles - BIOFOR; con el apoyo técnico de los voluntarios del Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica (DED), así como de la Sociedad Zoológica de Francfort (SZF), mediante su Programa de Apoyo a Areas Protegida.

La continuidad de este trabajo se mantuvo vigente por la permanente colaboración de numerosos especialistas y técnicos del SERNANP, así como de las jefaturas de las áreas naturales protegidas, organismos no gubernamentales y otras agencias de cooperación técnica quienes brindaron su tiempo y aportes a través de reuniones de coordinación y de trabajo en equipo. Por ello, en el 2005, se culmina y edita el trabajo plasmado en la Estrategia de Capacitación del SINANPE, el cual constituye un valioso aporte a la Capacitación en Áreas Protegidas y además, orientó el camino para la culminación del Plan.

A partir de la Estrategia de Capacitación del SINANPE, el apoyo de los coordinadores de los Nodos de Capacitación, de los especialistas técnicos del SERNANP y de los organismos no gubernamentales; así como de consultores independientes ha sido determinante para la culminación del proceso de elaboración del presente plan.

En tal sentido, manifestamos nuestro especial agradecimiento a todas las instituciones que nos brindaron su apoyo y que participaron activamente en este proceso, las cuales mencionamos a continuación:

SERNANP, AVISA- SZF-PERU CDC - UNALM, CIMA, PDRS - GTZ, NCI, OET, PROFONANPE, PRONATURALEZA, TNC, UPCH – Centro para la Sostenibilidad Ambiental (CSA), USAID, DUKE ENERGY.

Asimismo, reconocemos y agradecemos el aporte del personal de la Sede Central del SERNANP, de todos los Jefes de las Áreas Naturales Protegidas por el Estado, especialistas, guardaparques, administrativos y miembros de los Comités de Gestión de las ANP quienes participaron comprometidamente en los talleres de identificación de necesidades y procesos de consulta; denotando su interés en el fortalecimiento de capacidades del personal de las áreas; a lo largo de todo el proceso de elaboración del Plan.

Luis Alfaro Lozano

Jefe del Servicio Nacional de Areas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo | |
| 01.- Introducción | 04 |
| 02.- El sistema | 00 |
| 03.- Los objetivos de la capacitación | 00 |
| 04.- Los sujetos de la capacitación | 00 |
| 05.- Los perfiles | 00 |
| 06.- Estructura curricular | 00 |
| 07.- Identificación de necesidades de capacitación del SINANPE | 00 |
| 08.- Identificación de competencias | 00 |
| 09.- Condiciones para la implementación del plan de capacitación | 00 |
| 10.- Modalidades de capacitación | 00 |
| 11.- Organización de la estructura curricular | 00 |
| 12.- Oferta de capacitación | 00 |
| 13.- Lugares de capacitación | 00 |
| 14.- Los capacitadores | 00 |
| 15.- La gestión de la capacitación | 00 |
| 16.- Los recursos para la capacitación | 00 |
| 17.- Programación de la capacitación | 00 |
| 18.- El Plan de monitoreo y evaluación | 00 |
| 18.1. Monitoreo | 00 |
| 18.2. Evaluación | 00 |
| 19.- Evaluación de competencias | 00 |
| 20.- Consideraciones finales | 00 |

Resumen Ejecutivo

Se presenta el Plan de Capacitación del SINANPE y otros actores vinculados a la gestión de las ANP. El Plan ha sido producto de 05 talleres en los Nodos de Capacitación (Tarapoto, Cusco, Iquitos, Piura y Lima) en el que han participado 111 personas representantes de los Jefes de ANP, especialistas, guardaparques y de Comités de Gestión, una reunión con los representantes del Complejo Purús, una reunión con el Comité de Coordinación Nacional, una reunión con Directores y Jefes de Oficina del SERNANP, entrevistas con los Directores y Jefes de Oficinas. Asimismo se recogieron insumos del Encuentro de Jefes de ANP realizado en Cieneguilla en marzo del 2009 y se revisaron los aportes de procesos anteriores orientados a configurar la capacitación en el SINANPE.

La capacitación está orientada a contribuir a la gestión efectiva de las ANP. Para ello se plantea objetivos estratégicos orientados a utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para i) conservar la diversidad biológica y gestionar efectivamente los recursos culturales asociados y ii) lograr la gestión efectiva de las ANP con la participación activa y comprometida de las poblaciones y otros usuarios en tanto se comparten mutuos beneficios. En esta dirección se busca utilizar el espectro de herramientas y conocimientos disponibles para: conservar la biodiversidad y mantener los valores culturales asociados, conservar los sistemas sustentadores de vida, velar por que el aprovechamiento de los recursos renovables sea sostenible (en las categorías que así lo permiten), restaurar y rehabilitar las áreas degradadas, mejorar las actitudes y prácticas personales a favor de los objetivos de las ANP, facultar a las comunidades y otros actores locales para que participen en la gestión y el control de las ANP, inscribir las ANP en el marco nacional y regional para la integración del desarrollo y la conservación.

En este contexto se plantea los siguientes indicadores de éxito del Plan de Capacitación: Las ANP son manejadas efectivamente (de acuerdo a los criterios de efectividad de las ANP), cuentan con documentos de gestión que se implementan efectivamente, cuentan con una cultura y desarrollo organizacional que favorece al cumplimiento efectivo de sus objetivos, han mejorado sustantivamente su capacidad para levantar fondos, han desarrollado estrategias de sostenibilidad financiera que se implementan exitosamente, han logrado apoyo interno y externo que magnifica sus potencialidades para la contribución al desarrollo económico del país y al desarrollo comunitario, han desarrollado una cultura de organización que aprende y se vive objetivamente una mentalidad de fortalecimiento de talentos, cuentan con Planes Maestros actualizados que han sido elaborados participativamente y se implementan efectivamente con la participación activa de la población y actores locales, cuentan con los documentos de gestión complementarios actualizados que han sido elaborados participativamente y se implementan efectivamente con la participación activa de la población y actores locales, forman parte del Ordenamiento Territorial y se garantiza la continuidad de los servicios ecosistémicos que cumplen.

Además, la diversidad biológica de las ANP son conservadas efectivamente, los recursos culturales de las ANP son gestionados efectivamente, los usuarios trabajan activa y comprometidamente a favor de los objetivos de las ANP, el personal del ANP trabaja para integrar los objetivos de los usuarios con los de las ANP en pro del desarrollo sostenible, se reduce o se eliminan las amenazas a la conservación de la diversidad

biológica del ANP, se reducen o se eliminan las amenazas al mantenimiento de los valores culturales asociados del ANP, se conservan las poblaciones de especies indicadoras que dan cuenta de la salud de los ecosistemas, las actividades de aprovechamiento de recursos renovables se realizan de manera legal, en los lugares apropiados y cumplen todas las especificaciones de manejo según la categoría del ANP, en las zonas de amortiguamiento se han fomentado y desarrollado alternativas sostenibles de manejo de recursos y producción agroforestal ecológica que favorecen la identificación y compromiso de las poblaciones locales a los objetivos de conservación de las ANP, las áreas degradadas han sido efectivamente restauradas y rehabilitadas.

Asimismo, se evita el deterioro y degradación de ecosistemas por medio de acciones efectivas de educación y control, la población local ha mejorado su identificación y compromiso con los valores de conservación de las ANP, los valores de conservación del ANP contribuyen a que los visitantes fortalezcan su relación con la naturaleza y el mantenimiento del ANP a través de programas efectivos de interpretación y educación ambiental, el Comité de Gestión se encuentra operando y contribuye a la gestión efectiva del ANP, se han reducido los conflictos con las poblaciones locales y cuando se presentan existen mecanismos apropiados que permiten su tratamiento más efectivo, las ANP forman parte de los Planes Concertados de Desarrollo Regional o Local y se destinan presupuestos que favorecen el cumplimiento de los objetivos de las ANP y las ANP forman parte activa de las propuestas e iniciativas de Desarrollo Económico Local, o regional.

El plan de capacitación está dirigido a funcionarios y personal administrativo de la sede central y de los Nodos, jefes de ANP, especialistas, guardaparques e integrantes del Comité de Gestión. Se plantean modalidades diversificadas de capacitación acorde con una definición de capacitación enmarcada en un enfoque de capacidades y al actual proceso de descentralización. La capacitación cubre la temática orientada a contribuir a la gestión efectiva de las ANP. Se plantean condiciones necesarias para hacer viable el Plan. Se plantea la necesidad que se implemente una Unidad de Capacitación quién estará a cargo de la gestión, seguimiento y evaluación del proceso de capacitación así como la búsqueda de condiciones financieras orientadas a lograr la sostenibilidad de la capacitación en el SINANPE.

Plan de capacitación del personal y los actores que participan en la gestión de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (2009-2013)

1.- Introducción

Las Áreas Protegidas en el país han cobrado mayor importancia pública por el reconocimiento de su contribución a la economía nacional y a las economías locales a través de sus servicios ecosistémicos. De otro lado, el crecimiento sostenido del turismo global orientado a la naturaleza, donde las Áreas Naturales Protegidas (ANP) juegan un rol preponderante, y el reconocimiento de su contribución en la provisión de servicios ecosistémicos y la lucha contra el calentamiento global han incrementado su importancia. Considérese por ejemplo la construcción de la propuesta nacional de cara a la propuesta de reducción de emisiones derivadas de la deforestación y degradación de bosques como una oportunidad que también alcanza a las ANP. A todo esto habría que sumar los tratados de libre comercio en el contexto de una economía globalizada, las corrientes cada vez más vigorosas de responsabilidad socioambiental, certificación ambiental, crecimiento del turismo orientado a la naturaleza, los cuales configuran escenarios más complejos que de una u otra manera inciden en las Áreas Protegidas.

Estamos en un proceso de reforma del Estado en el que la descentralización busca mejorar las capacidades gerenciales de las regiones y de ahí que continúa el proceso de transferencia de funciones y competencias en materia ambiental. La nueva estructura institucional ambiental, con expresiones a nivel nacional regional y local y la cada vez mayor presencia y participación de la sociedad civil están dirigidos a fortalecer la gobernanza ambiental. Asimismo hay mayores presiones de la sociedad para que la administración pública sea efectiva, se usen los recursos apropiadamente y haya mayor transparencia institucional. De esta manera se está implementando la gestión por resultados.

Con una crisis económica global y con las mayores exigencias por mejorar la competitividad de los países, en una era de la información y la eco-innovación, la gestión del talento humano por competencias ha cobrado inusitado auge. De ahí la importancia de contar con un Plan de Capacitación que sepa responder a los retos de la época e incluso sepa anticiparse a los sucesos futuros.

Es indudable que ha habido una gran evolución sobre el entendimiento y la gestión de las Áreas Protegidas en el Perú y el mundo. A la visión de protección de bellezas escénicas y la conservación de los recursos genéticos se ha sumado ahora la preocupación legítima de atención de los intereses de las comunidades locales. También desde una visión de intervención fundamentalmente estatal se ha diversificado el conjunto de actores interesados en la conservación de la biodiversidad y los valores culturales asociados.

Este nuevo contexto exige contar con el potencial humano necesario que garantice los objetivos de conservación de las áreas protegidas y los objetivos de las poblaciones locales adyacentes en un contexto de desarrollo sostenible de tal manera que se fortalezcan mutuamente ambos objetivos en el marco de los nuevos paradigmas de gestión de las áreas protegidas. Reconociendo que ahora el tema de la gestión efectiva de las ANP es una preocupación compartida por las autoridades y la sociedad civil entonces la

construcción del Plan de Capacitación del ANP debe ser producto de un proceso participativo donde se integre armoniosamente los planteamientos directos de los actores involucrados en la gestión de las ANP tanto desde el propio Estado como desde los espacios de la sociedad civil que participan en las ANP sea desde los Comités Locales de Gestión o desde relaciones contractuales con el Estado. En este proceso entonces deben integrarse la experiencia, los conocimientos, las necesidades, las perspectivas, las visiones y proyecciones de los distintos actores involucrados.

Atendiendo a este propósito el proceso de formulación del Plan de Capacitación implica recoger el propio proceso de capacitación al interior de la administración nacional de Áreas Protegidas, las propuestas de los actores de la sociedad civil involucrados y conjugarlo con la experiencia y perspectivas internacionales que se encuentran en la bibliografía y en la Web. Claro está que la experiencia internacional sólo constituye un referente pero que es importante tomar en cuenta para poder hacer comparaciones con el caso peruano.

Este nuevo contexto exige contar con el potencial humano necesario que garantice los objetivos de conservación de las áreas protegidas y los objetivos de las poblaciones locales adyacentes en un contexto de desarrollo sostenible de tal manera que se fortalezcan mutuamente ambos objetivos en el marco de los nuevos paradigmas de gestión de las áreas protegidas. De ahí la necesidad de contar con un Plan de Capacitación actualizado en base a competencias orientado al personal y actores involucrados en la gestión.

En concordancia con la Política Nacional Ambiental, el Plan de Capacitación debe contribuir a los principios de competitividad, gestión por resultados y mejora continua. Asimismo debe contribuir para fortalecer las capacidades para la gestión ambiental y para el diseño y aplicación de sus instrumentos tales como la planificación, prevención, control, corrección, información, financiamiento, participación, fiscalización, entre otros. En esta misma dirección debe contribuir para fortalecer la creatividad, investigación e innovación tecnológica ambiental comprometidos con el desarrollo y estilo de vida sostenibles en los diferentes actores de la sociedad. Finalmente, debe contribuir a implementar mecanismos apropiados para la gestión de conflictos socioambientales a través del diálogo y la concertación.

Se reconoce que el SERNANP está en proceso de desarrollo organizacional por ser una institución de reciente conformación y por lo tanto en construcción de su estructura, funcionamiento, políticas, estrategias y procedimientos. Por estas razones el propio Plan de Capacitación está sujeto a las definiciones que se deban tomar en el proceso. Se menciona, no obstante, que el Plan es un punto de partida que deberá adecuarse a este proceso de definiciones políticas y organizativas.

2.- El Sistema

En la actualidad el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Perú está conformado por 63 ANP (12 Parques Nacionales (PN); 8 Santuarios Nacionales (SN); 4 Santuarios Históricos (SH); 11 Reservas Nacionales (RN); 2 Reservas Paisajísticas (RP); 6 Bosques de Protección (BP); 7 Reservas Comunales (RC); 2 Cotos de Caza (CC); 2 Refugios de Vida Silvestre (RVS) y 9 Zonas Reservadas (ZR)). En cuanto a superficie

cubren 18 045 348.49 ha, lo que representa el 14.04 % de la superficie nacional. El cuadro 1 muestra el Sistema de Áreas Naturales Protegidas en el Perú.

Del conjunto de ANP 11 no cuentan con planes maestros y 2 se encuentran en proceso de elaboración, a diciembre del 2008. Asimismo, 16 ANP no están inscritas aún en Registros Públicos y 33 ANP cuentan con Comités de Gestión actualizados (IANP 2008).

Del taller realizado a fines de marzo del 2009 con los Jefes de las ANP se desprende que los principales problemas se concentran en la extracción de recursos naturales renovables y no renovables (sea de manera legal o ilegal); impactos de las actividades no ordenadas de ecoturismo; afectación al patrimonio cultural; saneamiento legal incompleto, deficiente implementación en materiales y equipos, deficiente implementación de las herramientas de gestión (Zonificación y Planes Maestros). A ello se complementa el impacto del contexto sociopolítico. Se menciona además que existe abundante información no sistematizada.

3.- Los objetivos de la capacitación

Se presentan los objetivos de la capacitación usando el enfoque estratégico. El plan contribuye parcialmente a la finalidad y asume compromisos directos desde el propósito. El cuadro 2 presenta los objetivos de capacitación que guiarán el presente Plan de Capacitación.

Cuadro 1. El Sistema de Áreas Naturales Protegidas en el Perú

| Sistema de Áreas Naturales Protegidas | Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINANPE) | Tipo de Área | Niveles de uso | |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|---|--|
| | | | Protección Estricta | Aprovechamiento Sostenible de Recursos Naturales |
| | | Uso Indirecto | Parques Nacionales Santuarios Nacionales Santuarios Históricos | |
| | | Uso Directo | Refugios de Vida Silvestre Reservas Paisajísticas Reservas Nacionales Reservas Comunes Bosques de Protección Cotos de Caza | |
| | | Áreas en Estudio | Zonas Reservadas | |
| | | Áreas de Nivel Regional/Local | Áreas de Conservación Regional Áreas de Conservación Municipal | |
| | | Áreas para el Sector Privado | Áreas de Conservación Regional Áreas de Conservación Municipal | |
| Reconocimientos Internacionales | | | Reservas de Biósfera Sitios de Patrimonio Mundial Sitios Ramsar | |

Cuadro 2. Los objetivos de capacitación

| Jerarquía | Objetivos |
|------------------------|---|
| Finalidad | Contribuir a la economía nacional y al desarrollo sostenible |
| Propósito | Contribuir a la gestión efectiva de las ANP |
| Objetivo Estratégico 1 | Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para conservar la diversidad biológica manteniendo los recursos culturales asociados |
| Objetivo Estratégico 2 | Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para lograr la gestión efectiva de las ANP con la participación activa y comprometida de las poblaciones y otros usuarios en tanto se comparten mutuos beneficios |
| Resultados | 1.1. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para conservar la biodiversidad y mantener los valores culturales asociados |
| | 1.2. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para conservar los sistemas sustentadores de vida |
| | 1.3. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para velar por que el aprovechamiento de los recursos renovables sea sostenible (en las categorías que así lo permiten) |
| | 1.4. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para restaurar y rehabilitar |
| | 2.1. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para mejorar las actitudes y prácticas personales a favor de los objetivos de las ANP |
| | 2.2. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para facultar a las comunidades y otros actores locales para que participen en la gestión y el control de las ANP |
| | 2.3. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para inscribir las ANP en el marco nacional y regional para la integración del desarrollo y la conservación |

El cuadro 3 muestra los indicadores de éxito de la implementación del Plan de Capacitación

Cuadro 3. Indicadores de éxito del Plan de Capacitación

| Objetivos de capacitación | Indicadores de éxito |
|--|---|
| Contribuir a la gestión efectiva de las ANP | <p>Las ANP son manejadas efectivamente (de acuerdo a los criterios de efectividad de las ANP)</p> <p>Las ANP cuentan con documentos de gestión que se implementan efectivamente</p> <p>Las ANP cuentan con una cultura y desarrollo organizacional que favorece al cumplimiento efectivo de sus objetivos</p> <p>Las ANP han mejorado sustantivamente su capacidad para levantar fondos</p> <p>Las ANP han desarrollado estrategias de sostenibilidad financiera que se implementan exitosamente</p> <p>Las ANP han logrado apoyo interno y externo que magnifica sus potencialidades para la contribución al desarrollo económico del país y al desarrollo comunitario</p> <p>Las ANP han desarrollado una cultura de organización que aprende y se vive objetivamente una mentalidad de fortalecimiento de talentos</p> |
| Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para conservar la diversidad biológica y se mantienen los recursos culturales asociados. | <p>La diversidad biológica de las ANP son conservadas efectivamente</p> <p>Los recursos culturales de las ANP se mantienen efectivamente</p> |
| Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para lograr la gestión efectiva de las ANP con la participación activa y comprometida de las poblaciones y otros usuarios en tanto se comparten mutuos beneficios. | <p>Los usuarios trabajan activa y comprometidamente a favor de los objetivos de las ANP</p> <p>El personal del ANP contribuye con los objetivos de los usuarios en tanto contribuyen con los objetivos de las ANP y el desarrollo sostenible local o regional</p> |

| | |
|---|--|
| <p>1.1. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para conservar la biodiversidad y mantener los valores culturales asociados</p> | <p>Se reduce o se eliminan las amenazas a la conservación de la diversidad biológica del ANP</p> <p>Se reducen o se eliminan las amenazas al mantenimiento de los valores culturales asociados del ANP</p> <p>Las ANP cuentan con Planes Maestros actualizados que han sido elaborados participativamente y se implementan efectivamente con la participación activa de la población y actores locales</p> <p>Las ANP cuentan con los documentos de gestión complementarios actualizados que han sido elaborados participativamente y se implementan efectivamente con la participación activa de la población y actores locales</p> |
| <p>1.2. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para conservar los sistemas sustentadores de vida</p> | <p>Las ANP forman parte del Ordenamiento Territorial y se garantiza la continuidad de los servicios ecosistémicos que cumplen.</p> |
| <p>1.3. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para velar por que el aprovechamiento de los recursos renovables sea sostenible (en las categorías que así lo permiten)</p> | <p>Las actividades de aprovechamiento de recursos renovables se realiza de manera legal, en los lugares apropiados y cumplen todas las especificaciones de manejo</p> <p>En las zonas de amortiguamiento se han desarrollado alternativas sostenibles de manejo de recursos y producción agroforestal ecológica que favorecen la identificación y compromiso de las poblaciones locales a los objetivos de conservación de las ANP</p> |
| <p>1.4. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para restaurar y rehabilitar</p> | <p>Las áreas destinadas a restauración y rehabilitación han sido efectivamente restauradas y rehabilitadas</p> <p>Se evita el deterioro y degradación de ecosistemas producto de acciones antrópicas a consecuencia de acciones efectivas de educación y control</p> |
| <p>2.1 Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para mejorar las actitudes y prácticas personales a favor de los objetivos de las ANP.</p> | <p>La población local ha mejorado su identificación y compromiso con los valores de conservación de las ANP</p> <p>Los valores de conservación del ANP contribuyen a que los visitantes fortalezcan su relación con la naturaleza y su mantenimiento producto de programas efectivos de interpretación y educación ambiental.</p> |
| <p>2.2. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para facultar a las comunidades y otros actores locales para que participen en la gestión y el control de las ANP</p> | <p>El Comité de Gestión se encuentra operando y contribuye a la gestión efectiva del ANP</p> <p>Se han reducido los conflictos con las poblaciones locales y cuando se presentan existen mecanismos apropiados que permiten su tratamiento más efectivo.</p> |
| <p>2.3. Utilizar el espectro de herramientas y conocimiento disponibles para inscribir las ANP en el marco nacional y regional para la integración del desarrollo y la conservación</p> | <p>Las ANP forman parte de los Planes Concertados de Desarrollo Regional o Local y se destinan presupuestos que favorecen el cumplimiento de los objetivos de las ANP</p> <p>Las ANP forman parte activa de las propuestas e iniciativas de Desarrollo Económico Local, o regional.</p> |

4.- Los sujetos de la capacitación

Para efectos del presente Plan de Capacitación la orientación está dirigida a los siguientes actores:

1. Funcionarios de la sede central y Nodos. Incluye a directores y especialistas que trabajan en la oficina central del SERNANP, así como funcionarios que trabajan en los Nodos.

2. Funcionarios de las ANP:

- **Jefes de Áreas Naturales Protegidas:** Es un profesional, con vocación de servicio a favor de la conservación de la naturaleza. Independientemente a su formación académica, tiene experiencia en Áreas Naturales Protegidas. Conoce su zona de trabajo, y puede desenvolverse sin problemas bajo condiciones duras de trabajo en el campo. Es un líder, a nivel local y regional, especialmente en los procesos de planificación vinculados al ANP. Es respetado y tomado como referente de opinión para la puesta en marcha de acciones que contribuyen al desarrollo local y regional. No sólo conoce los aspectos básicos para la gestión de las ANP sino que también está enterado de los diferentes procesos que suceden en la(s) región(es) vinculada(s) a la ANP a su cargo. Es capaz de desenvolverse a diferentes niveles (autoridades nacionales, regionales, y locales y población local). Es perceptivo y comprende la problemática de la población local. El Jefe del ANP administra de manera efectiva los recursos, financieros y humanos, bajo su jurisdicción. Tiene capacidad de organizar y liderar grupos de trabajo, aún bajo condiciones adversas. El Jefe del ANP es el primer instructor de su personal. Conoce la función pública, es responsable y tiene iniciativa.
- **Especialistas:** Es una persona que tiene una formación académica, habilidades y capacidades especiales para la gestión de ANP. Tiene buena disponibilidad para trabajar en equipos multidisciplinarios, aún bajo condiciones adversas, y en redes especializadas. Tiene vocación para aprender y compartir conocimientos. Capaz de interactuar con otros grupos interesados para el desempeño de sus funciones. Estas personas asumen responsabilidades específicas para la implementación del Plan Maestro de las ANP respondiendo al cumplimiento de metas y al logro de resultados en temas específicos, actuando de manera coordinada y concertada con todos los demás trabajadores del ANP. La posición de los Especialistas al interior de las ANP está definida principalmente por las necesidades de gestión expresadas en los programas o subprogramas del Plan Maestro. Estos pueden ser: Especialistas en recursos naturales y protección, Especialistas en uso público, Especialistas en teledetección y SIG, Especialistas administrativos, especialistas en mantenimiento de equipos o Especialistas en ciencias sociales, entre otros.
- **Guardaparques:** Son personas que participan en la gestión del ANP a través de las actividades correspondientes a cada uno de los programas del Plan Maestro o documento de planificación operativa asignadas; cumplen y hacen cumplir los dispositivos legales vigentes y políticas institucionales aplicables a las ANP; propician la participación activa de la población local en las tareas de conservación, planificación, monitoreo del manejo del ANP; brindan información sobre el ANP y contribuyen a crear una conciencia de conservación y promoviendo el desarrollo sostenible a nivel local. Se considera en este componente a los Guardaparques voluntarios y Guardaparques comunitarios.

3. Comité de Gestión: Incluye a los representantes públicos y privados que participan en representación de sus instituciones u organizaciones en el espacio creado expresamente en apoyo a la gestión del ANP. Por extensión incluye a otros actores que respaldan la gestión de las ANP. Su competencia esencial es velar por el buen funcionamiento del ANP, realizar el seguimiento a la ejecución del Plan Maestro y el monitoreo, evaluación y retroalimentación para el cumplimiento de los planes específicos aprobados y de las normas vigentes. Son ciudadanos ambientales, personas proactivas comprometidas con el desarrollo sostenible.

5.- Los perfiles

El cuadro 4 muestra el desarrollo de perfiles para el personal y actores involucrados en la gestión de las ANP.

Cuadro 4. Perfiles desarrollados para el personal y los actores involucrados en la gestión de las ANP

| | |
|---|--|
| <p>Funcionario de la sede central y de los Nodos</p> | <p>Un funcionario es una persona que conoce de la Política Nacional Ambiental, la política y la normatividad de las ANP y está profundamente comprometida con la visión, misión institucional, valores y los objetivos estratégicos del SERNANP y los objetivos de las ANP del SINANPE. Integra apropiadamente los objetivos institucionales con otras políticas nacionales y sectoriales y busca contribuir activamente a través de una gestión efectiva al desarrollo económico y desarrollo sostenible del país.</p> <p>Un funcionario es una persona que contribuye al proceso de descentralización en la gestión de las ANP. Practica la transparencia y la rendición de cuentas. Promueve activamente la participación ciudadana en la gestión, el control y la vigilancia.</p> <p>Un funcionario es una persona que está al servicio del SINANPE y de cada una de las ANP y contribuye con sus mejores esfuerzos para desplegar el conjunto de capacidades, facultades y potencialidades de cada uno de los integrantes del SINANPE generando condiciones materiales y subjetivas para facilitar estos procesos.</p> <p>Un funcionario es una persona que distingue claramente los clientes internos y externos y trabaja para satisfacer sus necesidades con los más altos estándares de calidad. Reconoce explícitamente y practica efectivamente su carácter de servidor público.</p> <p>El funcionario dispone de herramientas conceptuales y metodológicas que contribuyen a fortalecer las competencias del personal del SINANPE para la efectividad de la gestión de las ANP según sus funciones y atribuciones, busca, sin embargo, establecer nexos de interrelación que favorezcan el efecto sinérgico de cada una de las dependencias y oficinas contribuyendo de esta manera a un enfoque de transversalidad en la gestión y contribuye al costo efectividad de las acciones de gestión.</p> <p>Un funcionario es una persona con competencias de liderazgo, trabajo en equipos, comunicación asertiva, competencias facilitadoras y pedagógicas y está orientado al logro. Está identificada con la institución y contribuye con sus acciones a fortalecer la identidad corporativa. Tiene capacidades para el establecimiento de alianzas y sinergias a través de procesos de diálogo y concertación. Dispone además de habilidades de negociación y transformación positiva de conflictos.</p> <p>Un funcionario contribuye a que la gestión institucional sea competitiva a través del despliegue de mecanismos que favorezcan el despliegue de los talentos humanos, la creatividad y la innovación. Para tal efecto contribuye para que se institucionalice una cultura de gestión de la información y del conocimiento de tal manera que gradualmente se vaya construyendo una cultura de organización que aprende. Esta actitud en la sede la traslada a cada una de las ANP.</p> |
| <p>Jefes y especialistas de las ANP</p> | <p>Un funcionario de un ANP es una persona que conoce de la visión, misión institucional y está profundamente comprometida con el cumplimiento de los objetivos de las Áreas Protegidas reconociendo sus dimensiones ecológicas como las dimensiones socioeconómicas y culturales asociadas. Asimismo, reconoce explícitamente la contribución de las ANP al desarrollo sostenible del país. Trabaja orientado por resultados dando cuenta de logros efectivos consistentes con el grado de responsabilidad asumido. Promueve el acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad.</p> <p>El funcionario sabe contextualizar el AP en el marco local, regional, nacional y global. Conoce la historia del AP y las tendencias alrededor de las AP y los aplica efectivamente en los aspectos de gestión. Orienta su accionar para que los problemas y debilidades se conviertan en retos, así como sabe aprovechar las oportunidades del entorno para favorecer el cumplimiento de los objetivos del ANP.</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| | <p>El funcionario busca permanentemente que las formas y mecanismos administrativos se conviertan en oportunidades para crear un entorno favorable a la gestión efectiva y al aprendizaje permanente. En tal sentido es consciente de la cultura organizacional de la institución y lo dirige en un sentido que favorezca el desarrollo organizacional. En este contexto promueve una cultura efectiva de gestión de la información y el conocimiento.</p> <p>El funcionario reconoce su condición de servidor a los clientes internos (jefes, empleados, guardaparques) y externos (comunidades locales, comités de gestión, investigadores, turistas, contratistas, autoridades regionales y locales) y ante cada uno de ellos procura satisfacer sus necesidades con los más altos estándares de calidad en un marco de desarrollo sostenible.</p> <p>Promueve sinergias internas y externas para favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales. Establece vínculos sólidos sobre la base de sus capacidades de comunicación, persuasión y negociación teniendo como premisa el reconocimiento del valor de la biodiversidad y la diversidad cultural. En tal sentido, promueve que las ANP formen parte de las políticas y estrategias de desarrollo local, regional y nacional.</p> <p>Los funcionarios entienden que hay que fortalecer las capacidades de la administración y gerencia ambiental y la ciudadanía ambiental de los actores involucrados en torno a la gestión de las ANP para favorecer la gobernabilidad.</p> <p>El funcionario es una persona que respeta y practica valores, es proactiva, creativa, innovadora, confiable, con capacidades de autocontrol, con gran confianza en sí mismo y con gran confianza en el personal de campo en los que delega funciones que fortalecen sus competencias y ejercitan sus capacidades de logro.</p> <p>El funcionario ejerce un liderazgo transformacional orientado a lograr que cada miembro de la institución tenga oportunidades de desarrollar sus propios liderazgos. Tiene una capacidad de comunicación asertiva, capacidad de escucha, tolerancia y respeto. Sabe administrar la diversidad y la convierte en energía cultural que enriquece el capital humano de la institución.</p> <p>El funcionario tiene suficientes conocimientos en ciencias naturales y sociales que le permiten ejercer con éxito su rol, y tiene una actitud de aprendizaje permanente de todo aquello que tenga que ver con el desarrollo del AP. Genera las condiciones para que exista una cultura organizacional orientada al aprendizaje, consecuentemente favorece espacios, momentos y modalidades para que se instale en la institución una mentalidad de talento donde todos y todas contribuyen para que se institucionalice la práctica de la gestión del conocimiento.</p> <p>El funcionario despliega todos los esfuerzos necesarios para que la institución sea ecoeficiente. Favorece que exista una cultura orientada al mantenimiento y el buen uso de materiales y equipos.</p> |
| <p>Guardaparque</p> | <p>Un guardaparque es una persona, local o no, que ama a la naturaleza y su profesión; que conoce la visión y misión institucional; que está profundamente comprometida en el logro de los objetivos de su ANP orientados primordialmente a la conservación de la diversidad biológica, la calidad de vida de las comunidades locales y la prestación de servicios ecosistémicos en todas las escalas.</p> <p>Es una persona que conoce sus funciones y siempre está buscando formas de mejorar su desempeño. Conoce el marco legal básico que norma su accionar y lo aplica con autoridad y con sentido. Tiene como norma básica de actuación la ética profesional y el respeto al Estado de Derecho. Considera que tan importante como el control y la sanción es importante desarrollar una cultura de prevención y realiza sostenidamente esfuerzos de educación y comunicación en este sentido. El guardaparque sabe ejercer su autoridad con firmeza y con pleno respeto a los derechos humanos.</p> <p>El guardaparque es una persona proactiva con muchas iniciativas. No se contenta con las primeras explicaciones y siempre busca ir más allá de lo evidente. Busca siempre soluciones creativas para los problemas que enfrenta. Sistematiza todos sus aprendizajes y los comparte con sus colegas del ANP y del sistema.</p> <p>Es una persona que conoce aspectos básicos de ciencias naturales y sociales con mucha predisposición y práctica para aprender a aprender permanentemente tanto de espacios y momentos formales, informales y no formales. Esta actitud de aprendizaje permanente se ejerce tanto de manera individual como en redes físicas y virtuales según sus particulares condiciones de trabajo. Este aprendizaje se traduce en educación ambiental pertinente según los diversos usuarios. El guardaparque está a la vanguardia de las tecnologías apropiadas para el buen desempeño de sus funciones.</p> |

19.- Evaluación de competencias

De acuerdo a las competencias identificadas por actor se deberá seleccionar entre 5 a 10 competencias fundamentales priorizadas que serán motivo de evaluación anual. La evaluación tratará de cubrir una diversidad de evaluadores internos y externos que permitan tener una evaluación más objetiva. El enfoque fundamental del proceso de evaluación es ayudar a que el trabajador pueda lograr el desarrollo de la competencia en cuestión (cuadro 17).

Cuadro 17. Matriz de evaluación de competencias

| Nombre del personal evaluado | Grado de desarrollo de la competencia | | | | | Resumen de evaluación | Medidas recomendadas para el personal |
|------------------------------|---------------------------------------|------------|---------------|---------|--|-----------------------|---------------------------------------|
| Competencia evaluada | En desarrollo | Incipiente | En desarrollo | Logrado | | | |
| Evaluador | | | | | | | |
| Evaluador 1 | | | | | | | |
| Evaluador 2 | | | | | | | |
| Evaluador 3 | | | | | | | |
| Evaluador 4 | | | | | | | |

20. Consideraciones finales

El Plan de Capacitación es un reconocimiento explícito de la administración del SERNANP de reconocer en cada uno de sus colaboradores un actor fundamental para el éxito de la gestión y por tanto de su contribución efectiva al desarrollo sostenible del país.

Este documento y la Estrategia de Capacitación son los que orientan la implementación del Plan de Capacitación tanto para todo el personal del SINANPE como para todos aquellos actores interesados en contribuir con los valores de conservación de las Áreas Naturales Protegidas y sus aportes directos e indirectos al bienestar de las personas y la salud de los ecosistemas. El Plan permite la operacionalización de las recomendaciones de la Estrategia de Capacitación, no obstante, cada nodo deberá adecuarlo a sus necesidades y características sin perder de vista los grandes objetivos estratégicos que se señalan en el presente plan.

En todo este proceso será fundamental el papel que deberá desempeñar la Unidad de Capacitación.

Cuadro 5. Estructura curricular para la capacitación en ANP

| CATEGORIA | Indicadores de éxito |
|--|--|
| GESTIÓN EFECTIVA | CIENCIAS DE LA GESTIÓN (ADMINISTRACION, GESTIÓN DE PROYECTOS, GESTIÓN ORGANIZACIONAL) |
| | GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA |
| | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL) |
| | INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES |
| | TECNOLOGIA, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO |
| | MANTENIMIENTO |
| | POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y EL USO SUSTENTABLE DE LAS TIERRAS |
| | POLITICA Y LEGISLACION AMBIENTAL/ANP (OBSERVANCIA) |
| | HISTORIA Y PROSPECTIVA EN ANP |
| | CIENCIAS DE LA CONSERVACIÓN |
| DIVERSIDAD BIOLÓGICA Y DIVERSIDAD CULTURAL | BIOLOGIA DE LA CONSERVACIÓN |
| | GESTIÓN DE RECURSOS CULTURALES |
| | PROCESOS ECOLÓGICOS ESENCIALES |
| | DESARROLLO SUSTENTABLE Y APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES |
| | RECREACIÓN Y TURISMO |
| | PROTECCIÓN |
| | COMUNICACIÓN |
| | SENSIBILIZACIÓN Y EDUCACIÓN (EDUCACIÓN AMBIENTAL E INTERPRETACION AMBIENTAL) |
| | RELACIONES CON EL ENTORNO (COMPROMISO DE LA COMUNIDAD Y DE LAS PARTES INTERESADAS; PUEBLOS INDÍGENAS Y ANP) |
| | AREAS PROTEGIDAS Y DESARROLLO |

Fuente: Adaptado de Chek, A. (compilador). 2006

7.- Identificación de necesidades de capacitación del SINANPE

Se incluye los resultados de los talleres de los Nodos de Capacitación, entrevistas a Directores y Especialistas, aporte del Taller de Jefes celebrado en Cieneguilla, aportes de integrantes del complejo Purús y revisión de estudios anteriores realizados por el INRENA. Los resultados se muestran en el cuadro 6.

Cuadro 6. Necesidades de capacitación desde la perspectiva de los actores del SINANPE

| CATEGORIA | COMPONENTES | PRIORIDAD TEMATICA |
|------------------|--|---|
| GESTIÓN EFECTIVA | CIENCIAS DE LA GESTIÓN (ADMINISTRACION, GESTIÓN DE PROYECTOS, GESTIÓN ORGANIZACIONAL) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Gestión de conflictos 3. Planificación estratégica en ANP 4. Técnicas de negociación 5. Gerencia de ANP 6. Técnicas de facilitación 7. Trabajo en equipos 8. Planificación Operativa 9. Fortalecimiento y desarrollo organizacional 10. Planes de negocio 11. Planificación de documentos de gestión 12. Efectividad de la Gestión de Áreas Protegidas |

| | | |
|------------------|---|--|
| GESTIÓN EFECTIVA | CIENCIAS DE LA GESTIÓN (ADMINISTRACION, GESTIÓN DE PROYECTOS, GESTIÓN ORGANIZACIONAL) | <ol style="list-style-type: none"> 13. Funciones de los miembros del comité de gestión y de los guarda parques voluntarios 14. Gestión del tiempo 15. Gestión de recursos 16. Identidad corporativa 17. Gestión por resultados 18. Técnicas de monitoreo y evaluación de gestión (Autoevaluación y evaluación de la gestión del área). 19. Toma de decisiones 20. Delegación de funciones 21. Establecimiento de Alianzas y Sinergias 22. Inducción del personal del SINANPE 23. Identidad corporativa 24. Círculos de calidad 25. Instrumentos administrativos (CAP, ROF, MOF, TUPA) 26. Coaching 27. Evaluación y monitoreo de proyectos 28. Manejo de almacén 29. Relaciones interpersonales 30. Cultura y clima organizacional 31. Motivación |
| | GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, formulación y gestión de Proyectos de inversión pública (SNIP) orientados a manejo de recursos 2. Valoración de Áreas Protegidas y servicios ecosistémicos 3. Sostenibilidad y Financiamiento en Áreas protegidas 4. Pagos por servicios ecosistémicos 5. Planificación y presupuesto 6. Comercio electrónico 7. Seguimiento y monitoreo a los procesos SNIP (SOSEM) 8. Promoción de la inversión pública 9. Sistema integrado de administración financiera 10. Presupuesto por resultados 11. Herramientas económicas para la determinación de tarifas y derechos de aprovechamiento 12. Economía ambiental 13. Tesorería básica |
| | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del talento humano 2. Herramientas básicas de computación e Internet 3. Autoestima 4. Manejo de instrumentos y equipos 5. Desarrollo personal 6. Ética y valores 7. Planillas electrónicas 8. Legajo y escalafón |
| | INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación Científica en Áreas Naturales Protegidas 2. Diseño y formulación de proyectos de investigación 3. Análisis e interpretación de información |
| | TECNOLOGIA, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la información 2. Tecnología digital 3. Cursos de fotografías 4. Bases de Datos y Sistemas de Información |
| | MANTENIMIENTO | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de equipos y motores |
| | POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y EL USO SUSTENTABLE DE LAS TIERRAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de SIG 2. Cartografía 3. Manejo de GPS 4. Ordenamiento Territorial 5. Zonificación Ecológica y Económica 6. Gestión Territorial 7. Percepción remota 8. Manejo de software sobre sistemas de información geográfica |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | POLITICA Y LEGISLACION AMBIENTAL/ANP (OBSERVANCIA) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Normativa nacional e internacional sobre ANP 2. Actualización jurídica 3. Actualización administrativa 4. Aplicación de las medidas que garantizan el Patrimonio de las ANP 5. Contratos y adquisiciones del Estado 6. Directivas sobre bienes nacionales 7. Derecho Ambiental 8. Procedimiento administrativo sancionador 9. Marco normativo en la parte presupuestos de los proyectos de inversión pública 10. Normatividad sobre el voluntariado 11. Normatividad sobre la cooperación internacional 12. Normatividad sobre servicios sociales al trabajador 13. Modalidades y alcances de los sistemas de contratación laboral en la administración pública |
| | HISTORIA Y PROSPECTIVA EN ANP | <ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas protegidas del Perú: historia, evolución y perspectivas, beneficios |
| | PROTECCION | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevención y mitigación de Incendios Forestales 2. Patrullaje 3. Evaluación de Estudios de Impacto Ambiental 4. Declaraciones de Impacto Ambiental 5. Petitorios mineros 6. Evaluación de Gases de Efecto Invernadero 7. Normatividad del sector minero e hidrocarburos 8. Tratamiento de residuos sólidos 9. Aspectos técnicos básicos sobre el sector minero e hidrocarburos 10. Evaluación de campamentos del sector hidrocarburos |
| | CIENCIAS DE LA CONSERVACIÓN | <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo de biodiversidad 2. Bases conceptuales de conservación (ANP) 3. Planes de manejo 4. Evaluación de Impactos Ambientales en ANP 5. Restauración de ecosistemas en áreas silvestres y áreas protegidas 6. Inducción a ANP 7. Áreas Protegidas / Ramsar 8. Técnicas de planificación para la conservación 9. Corredores Biológicos 10. Estrategias de monitoreo 11. Sistematizar e interpretar los datos de monitoreo 12. Gestión ambiental 13. Servicios ecosistémicos de las ANP |
| | BIOLOGIA DE LA CONSERVACIÓN | <ol style="list-style-type: none"> 1. Biología de la reproducción de las especies 2. Ornitología |
| | GESTIÓN DE RECURSOS CULTURALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento, recuperación y restauración de recursos culturales e históricos en áreas protegidas |
| | PRINCIPIOS ECOLÓGICOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios Globales y Áreas Naturales Protegidas (incluyendo Cambio climático) |
| | DESARROLLO SUSTENTABLE Y APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo sostenible de recursos naturales 2. Manejo de Zonas de Amortiguamiento 3. Proyectos REDD 4. Proyectos productivos agroforestales 5. Proyectos productivos agroecológicos |
| | RECREACIÓN Y TURISMO | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ecoturismo en Áreas Naturales protegidas, Interpretación ambiental y turismo 2. Servicios turísticos ofertados por comunidades locales 3. Seguimiento y evaluación de impactos de las actividades turísticas |
| GESTIÓN PARTICIPATIVA EFECTIVA | COMUNICACIÓN | <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de Comunicación en Áreas Protegidas 2. Idiomas extranjeros 3. Idiomas nativos 4. Sistematización y redacción técnica 5. Elaboración y uso de materiales didácticos (folletos, rotafolios, cartillas trípticos, etc.). |

| | | |
|--|--|---|
| | | 6. Diálogo 7. Oratoria 8. Técnicas de elaboración de presentaciones 9. Capacidad de escucha |
| | SENSIBILIZACIÓN Y EDUCACIÓN (EDUCACIÓN AMBIENTAL E INTERPRETACION AMBIENTAL) | 1. Educación ambiental 2. Intercambio de experiencias 3. Técnicas y Herramientas Participativas 4. Metodologías para capacitar (educación ambiental) 5. Fortalecimiento de capacidades 6. Educación alternativa 7. Herramientas de extensión y educación 8. Desarrollo de capacidades educativas 9. Interpretación ambiental 10. Sensibilización de los objetivos de las áreas protegidas 11. Servicio y atención al visitante 12. Diseño y desarrollo de talleres de capacitación |
| | AREAS PROTEGIDAS Y DESARROLLO | 1. Consumo responsable 2. Ecoetiquetas y sellos verdes 3. Evaluación de capacidades locales para la implementación de acuerdos globales |

8.- Identificación de competencias

Para la identificación de competencias en los 05 talleres primero se aclaró el significado de las competencias, luego se procedió a revisar una propuesta de perfil según cada grupo de trabajo y posteriormente se les pidió que propusieran las competencias ideales que debería tener el actor para el desenvolvimiento efectivo de sus funciones. La priorización de competencias desde la perspectiva de cada uno de los actores se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7. Priorización de competencias según la perspectiva de los actores

| Funcionarios | Guardaparques | Representantes de los Comités de Gestión |
|---|--|---|
| 1. Capacidad concertadora (4) | 1. Motivación/orientación de logro (4) | 1. Integridad (5) |
| 2. Capacidad negociadora (3) | 2. Sociabilidad (4) | 2. Proactividad (5) |
| 3. Integridad (3) | 3. Integridad (3) | 3. Capacidad concertadora (5) |
| 4. Compromiso ético (3) | 4. Comprensión de los demás (3) | 4. Liderazgo (4) |
| 5. Comunicación asertiva (3) | 5. Comunicación asertiva (3) | 5. Comunicación asertiva (4) |
| 6. Liderazgo (3) | 6. Liderazgo (3) | 6. Innovación (3) |
| 7. Proactividad (3) | 7. Habilidades de equipo (Trabajo en equipo) (3) | 7. Colaboración y cooperación (3) |
| 8. Comprensión de los demás (2) | 8. Innovación (2) | 8. Compromiso (2) |
| 9. Respeto (2) | 9. Capacidad concertadora (2) | 9. Capacidad para establecer alianzas (2) |
| 10. Influencia (2) | 10. Proactividad (2) | 10. Aprendizaje (2) |
| 11. Capacidad pedagógica (2) | 11. Valoración adecuada de uno mismo (1) | 11. Autocontrol (1) |
| 12. Capacidad gerencial (2) | 12. Autocontrol (1) | 12. Iniciativa (1) |
| 13. Sociabilidad (2) | 13. Compromiso ético (1) | 13. Capacidad de autocrítica (1) |
| 14. Confianza en uno mismo (1) | 14. Compromiso (1) | 14. Comprensión de los demás (1) |
| 15. Confiabilidad (1) | 15. Capacidad de autocrítica (1) | 15. Orientación hacia el servicio (1) |
| 16. Motivación/orientación de logro (1) | 16. Orientación hacia el servicio (1) | 16. Influencia (1) |
| 17. Compromiso (1) | 17. Colaboración y cooperación (1) | 17. Capacidad negociadora (1) |
| 18. Iniciativa (1) | 18. Análisis y solución de problemas (1) | 18. Análisis y solución de problemas (1) |
| 19. Orientación hacia el servicio (1) | 19. Aprendizaje (1) | 19. Sensibilidad organizacional (1) |
| 20. Capacidad para establecer alianzas (1) | 20. Capacidad pedagógica (1) | 20. Visión (1) |
| 21. Habilidades de equipo (Trabajo en equipo) (1) | 21. Resolución (1) | |
| 22. Disciplina (1) | 22. Orientado a la prevención (1) | |
| 23. Escucha activa (1) | 23. Conocimiento del entorno (1) | |
| 24. Persuasión (1) | 24. Comunicación escrita (sistematización) (1) | |
| 25. Sensibilidad organizacional (1) | 25. Capacidad gerencial (1) | |
| | 26. Desarrollo/apoyo de colaboradores (1) | |

El número entre paréntesis indica el número de frecuencias con el que fue citada la competencia en el proceso. Por ejemplo (5) significa que en los 05 talleres tal competencia fue identificada.

9.- Condiciones para la implementación del Plan de Capacitación

El Plan de Capacitación está alineado al Plan Director del SINANPE, a la Estrategia Nacional del SINANPE, a los objetivos institucionales del SERNANP y a la normatividad existente sobre ANP. En tal sentido el plan de capacitación se orienta por la visión plasmada en la Estrategia de Capacitación del SINANPE que al pie de la letra dice:

“El personal y los actores que participan en la gestión del Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Perú son competentes en las tareas a su cargo”

Adecuado al presente Plan de Capacitación la visión puede ser planteada como:

“El personal y los actores que participan en la gestión del Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Perú participan competentemente en la gestión efectiva de las ANP”

Los principios bajo los que debe operar el sistema de capacitación son:

- La capacitación es integral y se basa fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas.
- La capacitación forma parte del desarrollo personal y es responsabilidad compartida entre el trabajador y la institución.
- La capacitación es la expresión compartida de la propia práctica de gestión efectiva de la institución
- La capacitación es permanente, vivencial y participativa. Parte de la propia experiencia de los participantes y vincula una orientación hacia el trabajo y hacia la vida.
- La capacitación tiene diferentes expresiones y modalidades y se conjuga con mecanismos de información y comunicación y establecimiento de redes
- La capacitación es pertinente al medio. Se ajusta a las características del personal, disponibilidad de tiempo, materiales y equipos.
- El aprendizaje significativo se produce cuando se conjugan los intereses personales y los intereses de la institución y de los usuarios de las ANP. Se podría conjugar como capacitación para el trabajo y capacitación para la vida.
- La capacitación se realiza sobre la base de la optimización de los recursos existentes y su viabilidad económica.
- La capacitación tiene base científica e incorpora los conocimientos y saberes locales como parte de una estrategia de gestión del capital intelectual del ANP.

Para que el Plan de Capacitación pueda implementarse se requiere que se cumplan las siguientes condiciones:

- **Voluntad política del más alto nivel para que se implemente el Plan** y que se debe traducirse en esfuerzos deliberados para su institucionalización, asignación de personal y recursos a la instancia que dirige la capacitación. Está claro que una instancia de capacitación que no cuente con la voluntad política para

la implementación del Plan de Capacitación tendrá muchas dificultades y limitaciones para que pueda lograr efectos e impactos en la capacitación. La voluntad política no es únicamente un apoyo moral sino que debe traducirse necesariamente en la dotación de recursos para que pueda cumplir su mandato de la manera más efectiva.

- ***Voluntad política para integrar la capacitación a la gestión del SINANPE.*** Es absolutamente importante generar una cultura organizacional en la que se viva cotidianamente el aprendizaje. Esta coherencia es fundamental por cuanto permite que la propia práctica institucional sea un espacio permanente de aprendizaje, pues no hay mejor capacitación que aquella que se vive con el ejemplo. De ahí la importancia de vincular los objetivos de la capacitación con los indicadores de gestión efectiva.
- ***Una instancia organizativa que sea la que gestione, haga seguimiento y evaluación del proceso.*** Actualmente sólo existe una persona encargada de la capacitación. Es altamente recomendable que se retome el funcionamiento de la Unidad de Capacitación para que pueda gestionar y monitorear apropiadamente el proceso. No es una cuestión de cantidad de personal sino de contar con un equipo básico mínimo necesario para cumplir apropiadamente sus funciones. Este personal deberá ser altamente competente en funciones de capacitación pues hará las veces de capacitador, facilitador, articulador y catalizador del proceso.
- ***La adopción de una definición operativa de capacitación.*** Es absolutamente necesario que a nivel de la institución y de la Unidad de Capacitación se adopte un enfoque y concepto operativo de la capacitación. Desde el presente plan se plantea una definición de capacitación con enfoque de capacidades que incluya las dimensiones de saber saber, saber hacer, saber ser, saber convivir y saber emprender. Se incluye además de la capacitación, la información y comunicación y las redes de aprendizaje. Asimismo se reconoce que la capacitación se inscribe en una propuesta de capacitación constructivista (que parte de la experiencia previa de los participantes), vivencial y participativa. Esto es: aprender haciendo y hacer aprendiendo.
- ***Voluntad institucional para incorporar un enfoque y prácticas de una organización que aprende e incorpora una mentalidad de talento.*** Todos los procesos y productos internos de la institución deben estar orientados al aprendizaje. Cada momento y cada espacio debe ser una oportunidad para el aprendizaje. Así las reuniones, los informes técnicos y administrativos, las minutas deben ser elaborados con criterio de aprendizaje. Será importante incorporar no sólo las lecciones aprendidas sino su apropiada gestión. Bajo este contexto se trata de generar y aprovechar las capacidades internas de capacitación.
- ***Voluntad política para generar un sistema de incentivos*** que promueva la adopción de un enfoque de desarrollo personal y profesional que premie la dedicación y el mérito. En este contexto, las posibilidades reales de hacer carrera en la administración pública constituyen un importante aliciente de superación que premia el buen desempeño, el alcance de logros y motiva para la formación permanente tal como está propuesta en la Estrategia de Capacitación.
- ***Voluntad política para implementar un sistema descentralizado de capacitación, metodológicamente diversificado y con equidad en la generación de oportunidades de capacitación externa.*** Es importante el fortalecimiento de los Nodos de Capacitación y su capacidad de gestión de procesos de capacitación de acuerdo a las particularidades de las ANP de su ámbito. Asimismo se requiere favorecer sistemas de desarrollo de carrera que permitan canalizar la capacitación externa de la manera más estratégica.
- ***Capacidad para lograr alianzas sinérgicas con espacios públicos y privados.*** Inicialmente, la primera y principal fuente de recursos debe provenir de los presupuestos internos como una demostración de

compromiso y demostración tangible de la importancia de la capacitación en el esquema de gestión efectiva. Complementariamente se deberá tener las suficientes competencias para el establecimiento de sinergias que permitan hacer sinergias. Sin embargo, hay que señalar que las ONG, proyectos y donantes deben alinearse tanto a la estrategia como al presente Plan de Capacitación.

- **Establecimiento de un sistema efectivo de Monitoreo y Evaluación.** Es crucial el establecimiento de un sistema de Monitoreo y Evaluación que contribuya a la institucionalización de los aprendizajes y su manifestación en documentos de gestión, procedimientos, protocolos, proyectos, propuestas que den cuenta que la gestión efectiva se está dando. De ahí la importancia estratégica de la Unidad de Capacitación.
- **Voluntad para favorecer el acompañamiento y retroalimentación de los procesos de capacitación.** En este contexto un sistema gradual de medición de la efectividad de la capacitación, medición del logro de competencias y mecanismos de mentoring y coaching contribuirán a que gradualmente se instale una cultura de aprendizaje y de orientación a resultados.
- **Capacidad para diseñar un sistema que contribuya al fortalecimiento de competencias a nivel individual y organizacional.** La capacitación debe contribuir a fortalecer la construcción de un capital social y un capital intelectual en torno a las capacidades para la gestión efectiva de las ANP. En tal contexto se deberá incorporar un enfoque de gestión de la diversidad y un enfoque de inteligencias múltiples que ponga en valor el conjunto de competencias individuales y colectivas de la institución.
- **Capacidad para establecer un sistema de monitoreo y evaluación que favorezca que se alcancen el grado de competencias logradas.** El sistema debe complementar según corresponda la escolarización, tecnificación y profesionalización del personal. Un sistema de monitoreo de efectos y evaluación de los impactos permitirá medir el grado de avance y alcanzar las recomendaciones para lograr los objetivos de la capacitación.

10.- Modalidades de capacitación

En tanto se trabaja la capacitación con un enfoque de desarrollo de capacidades se plantea el máximo despliegue de oportunidades de aprendizaje en el que se definen responsabilidades de autodesarrollo, responsabilidades compartidas entre el trabajador y la institución y responsabilidades atribuidas a la institución. Bajo este enfoque diversificado se consideran las modalidades de capacitación mostradas en el cuadro 8.

Los métodos de capacitación estarán acorde con las modalidades de capacitación. En tanto se trata de capacitación de adultos se promueve el aprendizaje significativo a partir de las propias experiencias de los participantes. Se plantea modalidades de capacitación vivencial que incorpora el enfoque de aprender haciendo y hacer aprendiendo. Se promueve el fortalecimiento de capacidades de aprendizaje tanto a nivel individual y colectivo en base a la disponibilidad de recursos materiales de cada sitio.

Las modalidades de capacitación formal plantean un esquema gradual de aprendizaje acorde con las funciones del personal y las proyecciones estratégicas de desarrollo institucional. Una política de desarrollo profesional es implementada para incentivar la carrera profesional en el SINANPE a la que va asociada una política de remuneraciones según grado de responsabilidad asumida.

Las modalidades de capacitación no formal, que se realizan vía cursos, talleres, seminarios, entre otros, son diseñados apropiadamente de tal manera que busquen un equilibrio entre cantidad y calidad de información compartida teniendo presente que lo que se busca son aprendizajes significativos. Estos eventos de capacitación deben además fortalecer las competencias de aprender a aprender de tal manera que los participantes no se queden satisfechos con los aprendizajes adquiridos sino motiva a que se profundice de manera personal o colectiva. La institucionalización de las réplicas de procesos de capacitación formal recibidos contribuye al propósito de ampliar la cobertura de capacitación pero a la vez fijar aprendizajes mediante el ejercicio de compartir los aprendizajes.

De acuerdo a los objetivos de aprendizaje se diseñan eventos con públicos homogéneos y con públicos heterogéneos. Los diferentes niveles de experiencia son factores que facilitan o dificultan los procesos de aprendizaje según cada caso particular.

Las modalidades de capacitación informal son alentadas por los directivos y métodos para su ejercicio efectivo son desarrollados, compartidos y mejorados para favorecer su institucionalización. Se promueve la sistematización o capitalización de las experiencias, la identificación y la gestión de las lecciones aprendidas.

Aunque la capacitación se da generalmente en español se recomienda realizar esfuerzos para brindar capacitación a guardaparques indígenas en sus propios idiomas. También se sugiere tener muy presente el enfoque de género y el uso de un lenguaje inclusivo tal como está normado en la legislación peruana.

Cuadro 8. Modalidades de Capacitación

| Modalidad | | Descripción | |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Formal | • Escolarización | Programa destinado a guardarques que no han culminado su instrucción básica | |
| | • Tecnificación | Programa destinado a personal que dejó inconcluso sus estudios técnicos pueda terminarlo o dar inicio a estudios de nivel técnico en especialidades de interés para el ANP | |
| | • Profesionalización | Diplomados | Facilidades para cursar diplomados presenciales o virtuales de interés para el ANP |
| | | Maestrías | Facilidades para cursar maestrías presenciales o virtuales para jefes de ANP o especialistas destacados |
| Doctorados | | Facilidades para participar en programas de doctorado para funcionarios de carrera con aporte relevante al SINANPE | |
| No formal | • Cursos | Actividades de capacitación de duración variable que favorece la especialización temática | |
| | • Seminarios | Actividades de capacitación que prioriza una secuencia sistemática de exposiciones magistrales | |
| | • Talleres | Actividades de capacitación donde se privilegia la construcción participativa del conocimiento y favorece el interaprendizaje | |
| | • Intercambio de experiencias | Reuniones de interaprendizaje sobre tópicos definidos que permite la profundización temática y la identificación de lecciones aprendidas | |
| | • Rotación de personal | Mecanismo que consiste en intercambiar por un periodo fijo (por ejemplo un mes) personal de un ANP a otro. El objetivo es ganar experiencias que el otro no tiene y que es de necesidad para el ANP | |
| | • Redes reales de interaprendizaje | Mecanismo que favorece que grupos de personas del SINANPE que por la naturaleza de su trabajo les permite periódicamente reunirse para el interaprendizaje | |
| | • Capacitación de persona a persona | Mecanismo de aprendizaje entre pares: De jefe a jefe, de guardaparque a guardaparque, de comunero a comunero. | |
| | • Redes virtuales de interaprendizaje | Sistemas de intercambio mediante el uso de medios informáticos | |
| Informal | • Capacitación en la cotidianidad | Incorporación de la filosofía de aprender haciendo y hacer aprendiendo para que cada espacio y momento laboral sea oportunidad de aprendizaje | |
| | • Reuniones orientadas a aprendizaje | Reuniones cotidianas | Método que favorece que cada reunión permita identificar, registrar y gestionar aprendizajes. |
| | | Presentación de exposiciones encargadas | |
| | | Réplicas de eventos de capacitación asistidos | |
| | | Análisis de estudios casos | |
| | • Elaboración de informes orientados a aprendizaje | Estructura de informe que permite sistematizar o capitalizar las experiencias y traducirlas en lecciones aprendidas | |
| | • Conversaciones orientadas a aprendizaje | Método sistemático que permite que las personas busquen deliberadamente conversaciones orientadas al aprendizaje | |
| | • Observaciones orientadas a aprendizaje | Método que permite una observación proactiva que permita identificar elementos y procesos de aprendizaje | |
| • Lecturas orientadas a aprendizaje | Método que permite dirigir la atención hacia temas, contenidos e ideas de aprendizaje de manera sistemática | | |

Para la elaboración de la propuesta curricular se mantiene la estructura propuesta en la Estrategia de Capacitación: niveles, funciones y temas. Las funciones, en donde existe información, han sido actualizadas de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones del SERNANP. Las funciones de los guardaparques se mantienen según lo expresado en la Estrategia de Capacitación.

Cuadro 9. Funciones del Personal del SINANPE del Comité de Gestión

| Nivel | Descripción |
|-------|---|
| VI | <p>Jefe del SERNANP:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ejercer la representación legal del SERNANP ante autoridades públicas y privadas, nacionales o del exterior, pudiendo además delegar en concordancia con la normatividad, una o más de sus funciones a otros funcionarios del SERNANP. b) Aprobar normas, directivas y criterios técnicos y administrativos para la gestión de las ANP de administración nacional. c) Implementar enlaces de carácter territorial para el apoyo a la gestión de las ANP incluyendo las áreas marinas y costeras. d) Supervisar la correcta ejecución de los acuerdos del Consejo Directivo. e) Suscribir actos, convenios y contratos. f) Aprobar el presupuesto institucional y las evaluaciones que establezcan las normas. g) Ejercer la titularidad del Pliego Presupuestal del SERNANP y aprobar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones. h) Aprobar la estructura y organización interna del SERNANP, designar a sus funcionarios de confianza y nombrar a los servidores públicos, autorizar la contratación de persona así como asignar funciones y competencias. i) Aprobar las políticas de administración, personal, finanzas, contratación de consultores y relaciones institucionales j) Aprobar el Plan Operativo Institucional, de conformidad con la normatividad sobre la materia y en base a lo dispuesto por el Plan Estratégico Institucional. k) Proponer la Memoria Anual al Consejo Directivo para su aprobación. l) Asegurar la coordinación interinstitucional entre las entidades del gobierno nacional, los gobiernos regionales y gobiernos locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente en la gestión de las ANP. m) Aprobar los Planes Maestros de las ANP del SINANPE. n) Aprobar los Planes Maestros de las Áreas de Conservación Privadas. o) Aprobar los Planes de Uso Turístico de las ANP del SINANPE. p) Aprobar los montos de ingreso a las ANP de administración nacional. q) Aprobar la Guía de Comercialización de bienes y servicios. r) Proponer al Consejo Directivo las estrategias y políticas en relación a las ANP. s) Solicitar al Consejo Directivo su conformidad a los expedientes de creación de nuevas ANP de administración nacional y regional y tramitar su aprobación a través del Ministerio del Ambiente ante el Consejo de Ministros. t) Solicitar al Consejo Directivo su conformidad a los expedientes resultantes de procesos de categorización de zonas reservadas y de corresponder, elaborar la propuesta de norma correspondiente y realizar la tramitación correspondiente. u) Poner a consideración del Consejo Directivo las propuestas que serán tramitadas ante la UNESCO para la declaración e inscripción de Sitios de Patrimonio Mundial y el reconocimiento de Reservas de Biosfera y de corresponder, tramitar antes las instancias correspondientes una vez que el Consejo Directivo de su conformidad. v) Proponer al Ministerio del Ambiente el reconocimiento de Áreas de Conservación Privadas para su posterior aprobación por Resolución Ministerial. w) Suscribir los contratos o convenios de administración de las ANP de administración nacional. x) Velar por la adecuada transparencia en el desarrollo de las funciones del SERNANP, permitiendo el acceso ciudadano a la información de mismo y su participación en el proceso de toma de decisiones y evaluación de su desempeño. y) Ejercer las demás funciones que le delegue o encargue el Consejo Directivo. |
| V | <p>Dirección de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Formular y proponer a la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP las políticas y lineamientos para una gestión sostenible y eficiente de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional. b) Supervisar el cumplimiento de los lineamientos para la gestión efectiva de las Áreas Naturales Protegidas. c) Dirigir las acciones de promoción del uso sostenible de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional, estableciendo los lineamientos para la promoción de su uso y manejo sostenible. d) Facilitar la gestión de las Jefaturas de las Áreas Naturales Protegidas, supervisando que su gestión se encuentre conforme a la normativa. e) Reconocer los Comités de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas de su competencia. f) Suscribir los contratos de uso o aprovechamiento de recursos naturales, de competencias del SERNANP, en las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional. g) Emitir opinión técnica respecto de los estudios de impacto ambiental, los programas de adecuación y manejo ambiental y las declaraciones de impacto ambiental de actividades a desarrollarse en cada Áreas Naturales Protegidas de administración nacional y su zona de amortiguamiento, cuya aprobación u otorgamiento sea de competencia exclusiva del Gobierno Nacional o cuando dicha función no hay sido transferida por el sector respectivo. h) Definir la compatibilidad de proyectos, obras o actividades a que se refiere el artículo 27 de la Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley N° 26834, que se desarrollarán en zonas que abarquen más de un Área Natural Protegida de administración nacional o cuando dicha función no haya sido transferida por el sector respectivo. i) Elaborar en coordinación con la autoridad de turismo, los Planes de Uso Turístico, de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional identificando las actividades a ser promovidas en su interior como en sus zonas de amortiguamiento. j) Coordinar con la autoridad de cultura la elaboración de documentos de planificación de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional, cuando estos comprendan temas de su competencia. k) Velar por la implementación de los planes del SINANPE y de cada Área Natural Protegida de administración nacional, referidos al uso público (turismo y recreación) y al manejo de recursos de las áreas. l) Suscribir contratos, permisos, autorizaciones u otros mecanismos establecidos por la normatividad de la materia, referidos a la prestación de servicios turísticos y recreativos en sitios de su competencia identificados, dentro de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> m) Facilitar los procesos de participación y de gestión compartida. n) Promover la suscripción de concesiones, contratos o convenios de administración de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional para el uso sostenible de los recursos naturales y acciones conjuntas de conservación. o) Identificar oportunidades de inversión privada y potenciales inversionistas privados para lograr la sostenibilidad y acciones conjuntas de conservación en las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional. p) Promover el desarrollo de Áreas Naturales Protegidas, en armonía con los objetivos de creación de las Áreas Naturales Protegidas, con la participación de las comunidades locales vinculadas a éstas áreas. q) Promover la discusión y difusión de temas que permitan identificar oportunidades de inversión y difundir mensajes para el fortalecimiento de la imagen y el valor de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional. r) Las demás que le asigne la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP. |
| V | <p>Dirección de Desarrollo Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Formular y proponer a la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP las políticas, lineamientos, procedimientos y guías para el desarrollo estratégico de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional o su zona de amortiguamiento, cuando el proyecto se refiera a una actividad cuya aprobación u otorgamiento sea de competencia exclusiva del Gobierno Nacional o cuando dicha función no haya sido transferida por el sector respectivo. b) Elaborar los términos de referencia y las guías metodológicas para la elaboración de los Planes Maestros de las Áreas Naturales Protegidas y proponer su aprobación a la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP. c) Elaborar, actualizar y proponer las estrategias, programas y agendas nacional en relación a las Áreas Naturales Protegidas, realizando un proceso participativo con los principales actores involucrados, para su revisión por la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP y su posterior aprobación por el Consejo Directivo. d) Realizar el seguimiento y la supervisión del Plan Director y de los Planes Maestros. e) Prestar apoyo técnico a los gobiernos regionales y locales en materia de Áreas Naturales Protegidas. f) Realizar el seguimiento y coordinar la participación institucional en las convenciones, organizaciones, programas y procesos internacionales vinculados con las Áreas Naturales Protegidas. g) Participar, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en la concertación de la cooperación técnica y económica nacional e internacional para el desarrollo de estudios de caracterización de los proyectos de su competencia. h) Emitir opinión sobre los expedientes para la creación o reconocimiento de Áreas Naturales Protegidas. i) Proponer a la Presidencia del Consejo Directivo, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el desarrollo de estudios estratégicos sobre recursos naturales renovables con el fin de incrementar y mantener actualizados los sistemas de información: así como promover y coordinar con los órganos del SERNANP, la ejecución de los mismos. j) Promover actividades conducentes a generación y difusión de conocimiento, respecto de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional, regional y local. k) Promover estudios de recursos naturales en las Áreas Naturales Protegidas, así como difundir y promover en los sectores público y privado su utilización haciéndola de fácil acceso. l) Conducir y mantener el inventario de estudios y proyectos de recursos naturales de las Áreas Naturales Protegidas o que sean entregados a la misma, así como difundir y promover en los sectores público y privado su utilización haciéndola de fácil acceso. m) Brindar apoyo a las diferentes oficinas en la utilización de tecnologías de cartografía, teledetección y sistemas geográficos de información de las Áreas Naturales Protegidas, así como en sus diversas aplicaciones, como control de deterioro ambiental. n) Establecer los mecanismos más eficientes que permitan la realización de investigaciones en las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional, regional, local y privadas. o) Establecer los protocolos de investigación a ser seguidos por los diferentes actores públicos o privados que lleven a cabo investigaciones al interior de las Áreas Naturales Protegidas. p) Conducir y mantener el Sistema de Información Catastral de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional así como el inventario de recursos naturales ubicados en las mismas, poniéndola a disposición de los usuarios y representa al SERNANP en el Sistema Nacional Integrado de Catastro. q) Coordinar, fomentar y promover la educación, la cultura y la ciudadanía ambiental con incidencia en las Áreas Naturales Protegidas. r) Realizar las coordinaciones necesarias a fin de proporcionar a los Sistemas Nacionales de Gestión Ambiental, de Evaluación de Impacto Ambiental, y de Información Ambiental, la información que sea necesaria. s) Las demás que le asigne la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP. |
| V | <p>Jefe de ANP:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gestionar las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional, su patrimonio forestal, flora y fauna silvestre y servicios ambientales, así como los servicios turísticos y recreativos y la infraestructura propia de éstas, así como el control y supervisión de los Contratos de Administración. b) Definir la compatibilidad de proyectos de obras o actividades a que se refiere el artículo 27 de las Ley de Áreas Naturales Protegidas, Ley N° 26834, que se desarrollarían en el Área Natural Protegida a su cargo o su zona de amortiguamiento, cuando su aprobación u otorgamiento sea función de competencia exclusiva del Gobierno Regional o Municipal correspondiente, o cuando dicha función les haya sido transferida a los mismos. c) Suscribir, con instituciones y organizaciones locales y regionales, actas y cartas de intención u otros; en actividades que no generen compromisos de carácter financiero ni presupuestal distintos de aquellos previstos en el plan operativo anual aprobado por el SERNANP y siempre que estén directamente vinculados con las actividades bajo su responsabilidad y atribuciones. d) Llevar un registro de los compromisos suscritos a que se refiere el párrafo anterior; remitir en forma inmediata copia de acto celebrado, a la Dirección de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas, a la Junta Directiva del Comité de Gestión correspondiente y en su caso al ejecutor del Contrato de Administración que estuviese involucrado. |

| | |
|-----|--|
| | <p>e) Conducir la evaluación presupuestaria de los resultados obtenidos en la gestión del Área Natural Protegida a su cargo.</p> <p>f) Emitir opinión técnica respecto de los estudios de impacto ambiental, programas de adecuación y manejo ambiental y declaraciones de impacto ambiental que involucran al Área Natural Protegida a su cargo y/o su zona de amortiguamiento, cuando su aprobación u otorgamiento sea de competencia exclusiva del Gobierno Nacional, Regional o Municipal correspondiente, o cuando dicha función les haya sido transferida a los mismos.</p> <p>g) Autorizar el ingreso para caza deportiva de fauna silvestre, al interior del Área Natural Protegida a su cargo y siempre y cuando su categoría, zonificación y documentos de planificación lo permitan.</p> <p>h) Autorizar el ingreso para realizar investigación científica y antropológica, en el Área Natural Protegida a su cargo.</p> <p>i) Autorizar el ingreso al Área Natural Protegida a su cargo, para realizar tomas fotográficas, filmaciones o captación de sonidos, con equipos profesionales con fines comerciales.</p> <p>j) Autorizar el desarrollo de actividades menores dentro del Área Natural Protegida a su cargo.</p> <p>k) Aprobar planes de manejo de recursos y planes de sitio.</p> <p>l) Mantener y actualizar el registro de las autorizaciones, permisos y demás documentos de carácter similar que suscribe, informando periódicamente a la Dirección de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas.</p> <p>m) Otras que le encargue la Presidencia del Consejo Directivo del SERNANP.</p> |
| IV | <p>Funciones de los Enlaces Territoriales:</p> <p>a) Promover, incentivar y posicionar a las ANP de su circunscripción en la planificación de los gobiernos regionales, a fin que éstos las incorporen en sus presupuestos anuales.</p> <p>b) Impulsar el establecimiento de áreas complementarias al SINANPE en cada uno de los Enlaces Territoriales de acuerdo a las políticas y al marco legal vigente en materia de ANP y recursos naturales renovables.</p> <p>c) Impulsar y coordinar la suscripción de convenios con los gobiernos regionales, universidades, instituciones y organismos comprometidos con la conservación de los recursos naturales y las ANP, siempre que no originen cambios en el presupuesto institucional.</p> <p>d) Monitorear y evaluar la implementación de los convenios suscritos de acuerdo al numeral anterior.</p> <p>e) Supervisar el cumplimiento de las autorizaciones para realizar investigación en ANP.</p> <p>f) Coordinar con las jefaturas de las ANP confortantes del Enlace Territorial, la planificación estratégica, implementación de las estrategias de capacitación, de comunicación y educación ambiental del SINANPE, supervisión de actividades y otras acciones desarrolladas en el ámbito territorial.</p> <p>g) Desarrollar las capacidades del personal de las ANP del Enlace Territorial.</p> <p>h) Dar soporte técnico para los diferentes procesos participativos de planificación de las ANP.</p> <p>i) Las demás que le asigne la Dirección de Gestión de ANP.</p> |
| IV | <p>Especialistas temáticos:</p> <p>A nivel de la sede asumen responsabilidades específicas para la implementación del Plan Maestro de las ANP respondiendo al cumplimiento de metas y al logro de resultados en temas específicos, actuando de manera coordinada y concertada con todos los demás trabajadores del ANP.</p> <p>A nivel de la sede asesoran, acompañan, capacitan en los temas de su especialidad a las ANP</p> |
| IV | <p>Guardaparque III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la gestión del ANP a través de las actividades correspondientes a cada uno de los programas del plan maestro o documento de planificación operativa asignadas. • Propiciar la participación activa de la población local en las tareas de conservación, planificación, monitoreo del manejo del ANP. • Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes y políticas institucionales aplicables a las ANP. • Brindar información sobre el ANP. • Contribuir a crear una conciencia de conservación y promoviendo el desarrollo sostenible a nivel local. |
| III | <p>Guardaparque II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la gestión del ANP a través de las actividades correspondientes a cada uno de los programas del plan maestro o documento de planificación operativa asignadas. • Propiciar la participación activa de la población local en las tareas de conservación, planificación, monitoreo del manejo del ANP. • Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes y políticas institucionales aplicables a las ANP. • Brindar información sobre el ANP. • Contribuir a crear una conciencia de conservación y promoviendo el desarrollo sostenible a nivel local. |
| II | <p>Guardaparque I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la gestión del ANP a través de las actividades correspondientes a cada uno de los programas del plan maestro o documento de planificación operativa asignadas. • Propiciar la participación activa de la población local en las tareas de conservación, planificación, monitoreo del manejo del ANP. • Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes y políticas institucionales aplicables a las ANP. • Brindar información sobre el ANP. • Contribuir a crear una conciencia de conservación y promoviendo el desarrollo sostenible a nivel local. |
| | <p>Aspirante a Guardaparque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la gestión del ANP. • Propiciar la participación activa de la población local en las tareas de conservación, planificación, monitoreo del manejo del ANP. • Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes y políticas institucionales aplicables a las ANP. • Brindar información sobre el ANP. • Contribuir a crear una conciencia de conservación y promoviendo el desarrollo sostenible a nivel local. |

| |
|--|
| <p>Comité de Gestión:</p> <p>Su competencia esencial es velar por el buen funcionamiento del ANP, realizar el seguimiento a la ejecución del Plan Maestro y el monitoreo, evaluación y retroalimentación para el cumplimiento de los planes específicos aprobados y de las normas vigentes.</p> <p>Además le corresponde lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer las políticas y planes del ANP para su aprobación por el INRENA. - Proponer medidas que armonicen el uso de los recursos con los objetivos de conservación del ANP. - Supervisar el cumplimiento de los contratos y los convenios relacionados al manejo del ANP. - Supervisar el cumplimiento de los Contratos de Administración vigentes para el ANP. - Participar en la elaboración del respectivo Plan Maestro y velar por su cumplimiento. - Proponer acciones conducentes a la defensa del Patrimonio de la Nación vinculado al ANP. - Facilitar la coordinación intersectorial para apoyar la gestión de la administración del ANP. - Proponer iniciativas para la captación de recursos financieros. - Tratándose de ANP que integran una Reserva de Biosfera, asumir las funciones del Comité de Coordinación hasta su consolidación. |
|--|

Fuente: Adaptado de INRENA, 2005. Estrategia de Capacitación. SERNANP. 2009. Reglamento de Organización y Funciones

Fig. 1: Niveles de desarrollo profesional en el SERNANP

| Tipo de Funciones | Niveles | Cargos | | | | Escala remunerativa |
|-------------------|---------|---------------------------|-----------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Dirección | VI | Jefe del SERNANP | | | | ↑ |
| | V | Jefes de ANP | | Directores de Línea | | |
| Coordinación | IV | Especialistas del SERNANP | Enlaces Territoriales | Administrativos | Guardaparque III | |
| | III | Guardaparque II | | | | |
| | II | Guardaparque I | | | | |
| Ejecución | I | Aspirante a Guardaparque | | | | |

Fuente: Adaptado de INRENA, 2005. Estrategia de capacitación del SINANPE

11.- Organización de la Estructura Curricular

Se ha considerado 3 grandes categorías de cursos:

a) Curso de Inducción.

Es el curso destinado al personal nuevo (Jefes de ANP, Especialistas, Administrativos, Guardaparques) que se incorpora al Sistema de Áreas Naturales Protegidas.

Es un curso introductorio en el que se ofrece información sobre el SINANPE, su estructura, documentos de gestión, así como de temas que el personal va a poner en práctica desde su primer día de trabajo. Por su naturaleza, es un curso motivador.

Incluye 6 temas básicos: (1) El SINANPE, (2) Legislación, (3) Redacción de documentos, (4) Patrullaje, (5) Biodiversidad y (6) Monitoreo de biodiversidad. Por cuestiones prácticas y de seguridad, se ha considerado también destinar un espacio para el aprendizaje de algunas técnicas básicas de Primeros Auxilios (cuadro 10).

Es requisito haber llevado este curso para proseguir con los demás cursos de capacitación.

b) Cursos de Formación Integral.

Corresponde a los temas identificados en los talleres realizados durante el proceso de elaboración del presente plan, necesarios para asegurar una eficiente gestión de las ANP.

Estos temas se han agrupado en 19 componentes, cada uno de los cuales constituye un Módulo de Capacitación, manteniendo de esta manera la estructura modular propuesta en el año 2003 y que es adoptada por la Estrategia de Capacitación 2005 – 2014 (cuadro 11).

En el Plan de Capacitación se han logrado definir 19 módulos, cada uno de los cuales tiene tres niveles de profundidad en cuanto a los contenidos: Básico, Intermedio y Avanzado.

A su vez, los módulos están orientados también a los 6 niveles de desarrollo profesional en el SERNANP, definidos en la Estrategia de Capacitación (cuadro 12).

c) Cursos de Especialización.

Se incluyen también cursos de especialización para temas muy específicos, destinados especialmente a los encargados de dicha temática. Se han definido 9 cursos (cuadro 13).

Cuadro 10. Curso de Inducción

| Día 01 | Día 02 | Día 03 | Día 04 | Día 05 |
|--|--------------------------------------|--|---|--|
| SINANPE | LEGISLACIÓN | PATRULLAJE | BIODIVERSIDAD | PRIMEROS AUXILIOS |
| ¿Qué es un ANP? Historia de las ANP | Contexto legal en las ANP | Organización: fines, participantes, rutas. | El hombre y su relación con la naturaleza | Signos vitales: presión, temperatura, pulsaciones |
| Categorización | Reglamento de ANP | Tipos de patrullaje | Biodiversidad: concepto | Botiquín básico |
| Gestión de un ANP | ROF del SERNANP | Equipo necesario, alimentación. | Niveles de BD | Problemas frecuentes: picaduras, contusiones, esquinces. |
| Organigrama del SERNANP | Protocolo de relacionamiento | Formato de registro | Valores de la BD | Tratamiento de problemas frecuentes |
| Ser Guardaparque (importancia y funciones) | Procedimiento sancionador | Presentación de informes y reportes | Estrategias de conservación de la BD: in situ y ex situ | Casos complicados: paro cardíaco, asfixia, atragantamientos, ahogamiento |
| El autoconocimiento y la autoestima | Reglamento de ANP | Elaboración de presupuesto | MONITOREO DE BIODIVERSIDAD | Inyectables |
| | REDACCION DE DOCUMENTOS | | ¿Por qué? | |
| | Estructura de los tipos de documento | | ¿Para qué? | |
| | Redacción básica | | ¿Qué? | |
| | Uso de tablas y gráficos | | ¿Cuándo? | |
| | Aspectos de ortografía | | ¿Dónde? | |
| | | | ¿Cómo? | |
| | | | ¿Quiénes? | |
| | | | Teoría del muestreo | |
| | | | Criterios básicos del muestreo | |

Cuadro 11. Cursos de formación integral

| SINANPE | Ciclo 1 | Ciclo 2 | Ciclo 3 |
|--------------------------------------|---|---|---|
| Módulo de Ciencias de la Gestión | <ul style="list-style-type: none"> Principios básicos de Gestión Finalidad de la Gestión Cualidades y Conocimientos de un buen Gestor La Organización institucional y su entorno Planificación estratégica Planificación operativa Dirección por Objetivos del Sector Público Gestión por resultados Formulación de la Política Estratégica de la Empresa Planes de negocios Relaciones dentro de la Organización. Diseño Corporativo y Toma de Decisiones Niveles y Estructura de la Gestión Control por niveles y diseño de la estructura Delegación de funciones Gestión del tiempo | <ul style="list-style-type: none"> La Comunicación en la Empresa. Centralización o Descentralización La Comunicación Efectiva Estrategia de la Comunicación Comunicación entre Direcciones Coordinación de los circuitos informativos Gestión de los Grupos Primarios. La Gestión del Conflicto y la negociación Círculos de calidad y Trabajo en equipos Técnicas de facilitación Responsabilidades sociales de la empresa Motivación y Liderazgo Relaciones interpersonales Desarrollo organizacional Cultura organizacional Clima organizacional Gestión del cambio Identidad corporativa Establecimiento de Alianzas y sinergias | <ul style="list-style-type: none"> Los Sistemas de Gestión Evaluación del Funcionamiento de la Gestión El Control Permanente de la Gestión: Monitoreo y Evaluación El Control Presupuestario Datos y Estadísticas Operacionales Eficiencia y Eficacia, Efectividad de la gestión de las ANP La Gerencia Excepcional Marketing Estratégico Comercio electrónico Coaching |
| Módulo de Administración | <ul style="list-style-type: none"> La reforma del Estado La Administración pública estatal La administración por resultados Instrumentos administrativos (CAP, ROF, MOF, TUPA) Perspectiva para la mejora de la administración pública. Particularidades de la función pública. Auto diagnóstico de cultura institucional. Análisis sistémico de problemas en la administración pública. Análisis de involucrados. La negociación como herramienta de dirección. Un modelo emergente de dirección estratégica en la administración pública. Manejo de almacén Manejo de archivos | <ul style="list-style-type: none"> La gestión de recursos materiales Marco normativo. Planeación, programación y presupuestación de las adquisiciones, Arrendamientos y servicios Integración y funcionamiento de los comités de adquisiciones Modalidad de adjudicación, convocatorias y bases de licitación. Licitación en dos etapas Excepciones de licitación pública Inconformidades, infracciones y sanciones; procedimiento de conciliación | <ul style="list-style-type: none"> El ciudadano y las decisiones públicas Factores de cambio de las relaciones entre la administración pública y el ciudadano en un proceso de mayor participación El ciudadano como usuario y como cliente de los servicios y bienes públicos El derecho a la información pública La evaluación del desempeño El reto de factores clave de éxito y sus indicadores La rendición de cuentas por resultados y tendencias |
| Gestión Económica Financiera | <ul style="list-style-type: none"> Formulación de proyectos de inversión Gestión de proyectos Monitoreo y Evaluación de proyectos Presupuestos y Administración de Fondos Planificación financiera | <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto por resultados Sistemas integrados de administración financiera Tesorería básica Seguimiento y monitoreo a los procesos SNIP (SOSEM) Promoción de la inversión pública Sostenibilidad financiera de las ANP | <ul style="list-style-type: none"> Normas sobre gestión económica financiera estatal Recaudación de Fondos: Tarifas y Cuotas Herramientas económicas para la determinación de tarifas y derechos de aprovechamiento Alternativas de Financiamiento Economía ambiental Valoración económica de Bienes y Servicios Ambientales Mecanismos de Compensación por Servicios Ecosistémicos |
| Módulo de Gestión del Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> Introducción a la gestión moderna del talento humano Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo Planeación estratégica de la gestión del talento humano Desarrollo Personal I Relaciones Humanas El servicio civil de carrera Planillas electrónicas Legajo y escalafón | <ul style="list-style-type: none"> Admisión de personas Aplicación de personas Compensación de las personas Desarrollo de personas Desarrollo Personal II Relaciones Humanas II | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Personal III Relaciones Humanas III Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas Monitoreo de las personas Evaluación de la gestión del talento humano |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Módulo de Gestión de la Información y del Conocimiento | Gestión de Información <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios globales y sus retos. • La información y sus fuentes. • La información y sus procesos. • La información y sus exigencias | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la gestión del conocimiento? <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias que nos llevan a un cambio social - ¿Qué es la Gestión del Conocimiento? • El aprendizaje de una organización <ul style="list-style-type: none"> - Niveles de Aprendizaje - Aspectos tácticos y estratégicos del aprendizaje organizativo - Las 3 Organizaciones que aprenden Benchmarking - Barreras al aprendizaje y cómo perder conocimiento | Establecimiento de un programa de gestión del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> - Definir el negocio en términos de conocimiento - Esclarecer cómo se compone el capital intelectual de la empresa - Identificar a aquellos empleados que producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa - Convertir el conocimiento generado por los empleados de desempeño superior en información - Identificar las competencias que permiten a los empleados de desempeño superior utilizar la información de manera inteligente. - Impulsar un cambio cultural para que los empleados compartan sus conocimientos |
| Módulo de mantenimiento | <ul style="list-style-type: none"> • El Mantenimiento: Orientación General • Mantenimiento de Equipos I • Mantenimiento de Motores y Equipos I | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de Equipos II • Mantenimiento de Motores y Equipos II • Planificación de un Programa de Mantenimiento • Mantenimiento de Edificios y Sistemas de Apoyo | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de Equipos III • Mantenimiento de Motores y Equipos III • Mantenimiento de Senderos, Caminos y Carreteras • Mantenimiento de Áreas Públicas |
| Módulo de planificación para la conservación y el uso sustentable de las tierras | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión territorial • Manejo de Cuencas | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento Territorial | <ul style="list-style-type: none"> • Zonificación Ecológica y Económica • La Zonificación en las ANP |
| Módulo de legislación | <ul style="list-style-type: none"> • Organización institucional: Poder Ejecutivo, MINAM y SERNANP • Legislación áreas naturales protegidas: Constitución, Ley ANP, Reglamento y Ley General del Ambiente • Ley Procedimiento Administrativo General: TUPA, Guía de Servicios y procedimientos • Procedimiento Administrativo Sancionador: infracciones, sanciones y procedimiento • Funciones, obligaciones y derechos: personal guardaparque oficial y voluntario • Competencias, obligaciones y derechos: Jefes de área • Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado • Régimen de contratación personal: laboral, civil y administrativo • Denuncias penales: informe fundamentado | <ul style="list-style-type: none"> • Normativa sobre saneamiento físico y legal de las áreas naturales protegidas • Legislación ambiental recursos naturales: Aprovechamiento de Recursos Naturales, Ley General del Ambiente, Hidrocarburos, Minería, Flora y Fauna, Pesca, Paisaje Natural y otros • Modalidades de otorgamiento para aprovechamiento del recurso natural paisaje • Elaboración de resoluciones administrativas • Limitaciones al derecho de propiedad: zonificación, opción de compra y carga legal ambiental • Procesos judiciales: organigrama Poder Judicial, materias, defensa del Estado, notificaciones, ejecución resoluciones | <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Ambiental • Legislación sobre servicios ambientales • Legislación ambiental internacional • Normativa sobre presupuesto público • Delitos ambientales: denuncia, seguimiento y ejecución • Normativa nacional e internacional sobre ANP • Actualización jurídica • Actualización administrativa • Aplicación de las medidas que garantizan el Patrimonio de las ANP • Contratos y adquisiciones del Estado • Directivas sobre bienes nacionales • Marco normativo en la parte presupuestas de los proyectos de inversión pública • Normatividad sobre el voluntariado • Normatividad sobre la cooperación internacional • Normatividad sobre servicios sociales al trabajador • Modalidades y alcances de los sistemas de contratación laboral en la administración pública |
| Módulo de cartografía y SIG | <ul style="list-style-type: none"> • Representación de la Tierra en un plano (Forma de la tierra, Datum, Sistema de coordenadas, Proyección cartográfica, zonas) • Principios Básicos de Cartografía (Definición, Mapa, Importancia y tipos) • Lectura de mapas (escalas, transformaciones, mapas topográficos) • Medidas en Campo (instrumentos, medición de ángulos, cálculo de áreas) • Manejo, lectura y configuración de GPS • Confección de mapas (elementos, partes) • Importancia de la cartografía digital | <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al manejo de PC (reconocimiento entorno office, Excel) • Introducción al SIG (elementos, importancia, usos y aplicaciones) • Introducción al software GIS Arc View 3x (extensiones, formatos soportados, interfaz, visor) • Edición de coberturas (Atributos, creación y edición de datos) • Proyecciones (datum, zona, re proyección de coberturas) • Diseño de mapas (elaboración de layout, diseño y elementos) | <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la percepción remota (imágenes de satélite, fotos aéreas) • Clasificación de imágenes de satélite (supervisada, no supervisada) • Análisis multitemporal de imágenes de satélite (calculo de ganancia-pérdida de cobertura vegetal) • Diseño de mapas con imágenes clasificadas. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| Módulo de protección | <ul style="list-style-type: none"> • Protección de Áreas: Orientación • Responsabilidades de un Guarda de Protección • Monitoreo de los Recursos de un Área Protegida • Uso de Mapas y Brújulas • Técnicas de Patrullaje I • Primeros Auxilios I | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Patrullaje II • Primeros Auxilios II • Protección y los Visitantes • La Búsqueda Terrestre • Evaluación de Estudios de Impacto Ambiental • Declaraciones de Impacto Ambiental • Petitorios mineros • Evaluación de Gases de Efecto Invernadero • Normatividad del sector minero e hidrocarburífero • Tratamiento de residuos sólidos • Aspectos técnicos básicos sobre el sector minero e hidrocarburífero • Evaluación de campamentos del sector hidrocarburífero | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Patrullaje III • Primeros Auxilios III • Uso y Mantenimiento de Armas • Principios y Técnicas de Reforzamiento de Leyes • Protección y mitigación de incendios forestales • Protección de los Cuerpos de Agua de un Área Protegida |
| Módulo de Ciencias de la Conservación | <ul style="list-style-type: none"> • Principios medioambientales y gestión ambiental • Biología y Ecología de la Conservación • Conservación de Flora y Vegetación • Visión Cultural de la Naturaleza • Organización institucional: Poder Ejecutivo, MINAM y SERNANP • Planificación para la conservación | <ul style="list-style-type: none"> • Conservación y Estudio de Poblaciones Animales • Políticas sobre Biodiversidad, Vida Silvestre y Áreas Protegidas • Normativa sobre saneamiento físico y legal de las áreas naturales protegidas | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y Manejo de Áreas Silvestres • Medio ambiente y economía • Introducción a los estudios de impacto y auditorías ambientales • Legislación sobre servicios ambientales • Planes de manejo • Restauración y Rehabilitación de ecosistemas |
| Módulo Biología de la conservación | <ul style="list-style-type: none"> • Bases conceptuales en conservación y biodiversidad • Áreas naturales protegidas • Categorías nacionales • Usos en ANP • Categorías internacionales (RAMSAR, Reservas de biosfera, sitios de patrimonio) • Especies amenazadas • Manejo de recursos silvestres | <ul style="list-style-type: none"> • Zonas prioritarias: metodologías para el diseño • Diseño de corredores biológicos • Poblaciones • Biología de la reproducción • Monitoreo en ANP • Planes de manejo | <ul style="list-style-type: none"> • Muestreos para inventario y monitoreo, monitoreo biológico • El CDB, programa de trabajo de AP, compromisos • EIA • Ornitología • Biodiversidad y cambio climático • Fuentes de información |
| Módulo de monitoreo de la biodiversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de monitoreo • Conceptos básicos de estadística • Teoría del muestreo • Técnicas de evaluación de biodiversidad • Evaluación de variables meteorológicas • Monitoreo de impactos del turismo sobre la biodiversidad • Análisis de información • Presentación de resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de estadística II • Teoría del muestreo II • Técnicas de evaluación de biodiversidad II • Monitoreo de impactos del turismo sobre la biodiversidad II • Análisis de información II • Presentación de resultados II | <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de estadística III • Teoría del muestreo III • Técnicas de evaluación de biodiversidad III • Monitoreo de impactos del turismo sobre la biodiversidad III • Análisis de información III • Presentación de resultados III |
| Módulo de gestión cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de Gestión Cultural - Perspectiva global de la organización de proyectos culturales: gestión, dirección estratégica y recursos humanos. - Estructuración y elementos de proyectos de Gestión Cultural - Análisis de los aspectos sociales y sociológicos de la cultura. | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos Operativos de la Gestión Cultural - Creación de empresas - Canales de comercialización, marketing y comunicación. - Financiación y viabilidad de proyectos - Contabilidad - Fuentes de recursos - Aspectos jurídicos y legales - Las nuevas tecnologías en la gestión cultural - Proyectos culturales - Presentación pública de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Patrimonio Cultural - Concepto de Patrimonio Cultural y Tipologías - Gestión de entidades y proyectos culturales - Instrumentos de protección y gestión del Patrimonio Cultural. - Métodos de interpretación y comunicación del Patrimonio - Marketing en Patrimonio - Política cultural en el Perú • Exposiciones. - Patrocinio y mecenazgo - Fundraising |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Módulo de desarrollo sostenible y aprovechamiento sostenible de recursos naturales | <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al Concepto de Manejo de Recursos Naturales en las Áreas Protegidas • La Investigación y el Manejo de Recursos Naturales • Manejo de zonas de amortiguamiento • Agroforestería • Agroecología • La Situación del Manejo de los Recursos Naturales en el Perú | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Bosques y Otros Tipos de Vegetación • Manejo de Fauna Silvestre • Manejo de Ambientes Degradados | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Bosques y Otros Tipos de Vegetación • Manejo de Cuencas Hidrográficas • Manejo de Recursos Costeros y Acuáticos • Manejo de Recursos Naturales y el Público |
| Módulo de Educación e Interpretación Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos Básicos • Educación de adultos • Herramientas participativas • Métodos y Técnicas de Interpretación I • Planificación de Programas de Interpretación y Educación Ambiental • Organización, Estrategias y Métodos de la Interpretación Personalizada | <ul style="list-style-type: none"> • Métodos y Técnicas de Interpretación II • Evaluación de actividades de interpretación ambiental • Preparación de un programa de Diapositivas • Los Senderos Interpretativos • La Fotografía y la Interpretación • Letreros, Exhibiciones y Paneles: Planificación y Diseño | <ul style="list-style-type: none"> • Métodos y Técnicas de Interpretación III • Las Publicaciones y la Interpretación • Las Relaciones Públicas y los Medios de Comunicación Masiva • El Papel de la Creatividad en Relación a las Actividades de Información, Interpretación y Educación Ambiental |
| Módulo de Relaciones con la comunidad y el entorno | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis social • Relaciones Comunitarias: Emocionalmente inteligentes • Legislación aplicable a la Gestión Social | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Regional, Municipal y Comunal. Los proyectos de inversión. • Alternativas productivas en zonas aledañas a las ANP. • Comunicación y ANP | <ul style="list-style-type: none"> • Metodología de Intervención social. Estructura del Plan de Relaciones Comunitarias • Las Audiencias públicas y su manejo óptimo. • Mediciones de Desarrollo sostenible • Revisión de casos prácticos de Relaciones Comunitarias exitosas |

Cuadro 12. Módulos de capacitación por niveles de desarrollo profesional

| Módulos | Niveles de desarrollo profesional | | | | | |
|--|-----------------------------------|---|----|-----|----|---|
| | VI | V | IV | III | II | I |
| 01. Ciencias de la Gestión | ■ | ■ | ■ | | | |
| 02. Administración | | | ■ | | | |
| 03. Gestión Económica Financiera | ■ | ■ | ■ | | | |
| 04. Gestión del Talento Humano | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 05. Gestión de la Información y del Conocimiento | ■ | ■ | ■ | | | |
| 06. Legislación | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 07. Mantenimiento | | | | ■ | ■ | ■ |
| 08. Planificación para la conservación y el uso sustentable de las tierras | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 09. Cartografía y SIG | | | ■ | ■ | ■ | |
| 10. Protección | | | | ■ | ■ | ■ |
| 11. Ciencias de la Conservación | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 12. Biología de la conservación | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 13. Monitoreo de la biodiversidad | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 14. Gestión cultural | | ■ | ■ | ■ | | |
| 15. Desarrollo sostenible y aprovechamiento sostenible de recursos naturales | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 16. Turismo | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 17. Educación e Interpretación Ambiental | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 18. Relaciones con la comunidad y el entorno | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Cuadro 13. Cursos de especialización

| Nº | NOMBRE | SUMILLA | OFERTA |
|----|---|---|---|
| 1 | FACILITACION DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de un evento 2. Definición de objetivos 3. Elaboración de presupuesto 4. Análisis y selección de sitio 5. Técnicas de aprendizaje 6. Aprendizaje de adultos 7. Dinámicas 8. Planificación de exposición 9. Retroalimentación efectiva | Hernán Gamarra Arce Juan Arce Ana María Lauro Carlos Arévalo Giulliana Labán David Velarde Mariano Valverde |
| 2 | PLANIFICACION ESTRATEGICA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos fundamentales de planeación y de estrategia 2. Componentes de la estrategia 3. Misión y visión 4. Proceso estratégico 5. Análisis del entorno 6. Recursos y capacidades | Juan Arce Claudia Bouroncle Alejandro Inbach Héctor Palacios |
| 3 | COMUNICACIONES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos 2. Competencias comunicacionales 3. La retroalimentación 4. El significado de las palabras y las acciones 5. La comunicación para la gestión efectiva 6. Relaciones interpersonales | Gina Gogin |
| 4 | SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades de cómputo 2. Introducción a los sistemas de información geográfica 3. Proyecciones geográficas 4. Medidas geométricas 5. El concepto de escala 6. Tipos de datos en un SIG 7. Formato Vectorial 8. Formato Vectorial en ArcView y en ArcGis 9. Extensiones en ArcView 10. Formato Raster 11. La imagen Analyst 12. La extensión Arc Hydro 13. Metadatos | Cecilia Álvarez Catalino Castillo Gino Germaná |
| 5 | INTERPRETACION AMBIENTAL | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos y marco conceptual de la interpretación ambiental y del patrimonio. Aspectos teóricos y aportaciones de diferentes disciplinas 2. Los medios interpretativos 3. Planificación interpretativa. Evaluación y diseño de proyectos 4. Análisis de programas y estudios de casos 5. Proyecto final sobre interpretación ambiental y del patrimonio | Jorge Chávez Jorge Pacheco Manuel Ríos Carlos Arévalo |
| 6 | RELACIONES COMUNITARIAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis social 2. Relaciones Comunitarias: Emocionalmente inteligentes 3. Legislación aplicable a la Gestión Social 4. Desarrollo Regional, Municipal y Comunal. Los proyectos de inversión. 5. Alternativas productivas en zonas aledañas a las ANP. 6. Comunicación y ANP 7. Metodología de Intervención social. Estructura del Plan de Relaciones Comunitarias. | José Álvarez Margarita Benavides Walter Herz Lily La Torre Felipe Pacuri Carlos Soria Haydee Suárez |

| | | | |
|---|---|---|-----------------------------------|
| | | 8. Las Audiencias públicas y su manejo óptimo. 9. Mediciones de Desarrollo sostenible 10. Revisión de casos prácticos de Relaciones Comunitarias exitosas | |
| 7 | INCENDIOS FORESTALES | 1. Conceptos básicos. 2. Comportamiento del fuego. 3. Organización del personal. 4. Combate de incendios forestales. 5. Seguridad del personal. 6. Prácticas de terreno. | María Manta |
| 8 | EVALUACION DE IMPACTOS AMBIENTALES | 1. Introducción y conceptos básicos sobre la normativa aplicable 2. Procedimiento administrativo de evaluación de impacto ambiental 3. Factores ambientales 4. Evaluación y valoración de impactos ambientales 5. Medidas preventivas y correctoras 6. Programa de vigilancia ambiental 7. Evaluación ambiental estratégica | Edgar Sánchez Zulema Quinteros |
| 9 | FORMULACION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PUBLICA | 1. Sistema Nacional de Inversión Pública 2. Identificación 3. Formulación 4. Evaluación | David Medianero Karol Zegarra |

12.- Oferta de Capacitación

Se muestra a continuación la relación de profesionales identificados que han prestado sus servicios en los eventos de capacitación realizados hasta la fecha, así como otros potenciales.

| Módulos | Oferta de capacitación | | |
|--|---|---|--|
| 01. Ciencias de la Gestión | Amelia Cuba Claudia Bouroncle Alejandro Inbach | Juan Arce Héctor Palacios Marlene Salas | Fernando Bastarrachea Juan Giles José Rodríguez |
| 02. Administración | Amelia Cuba | | |
| 03. Gestión Económica Financiera | Manuel Glave Fernando León Ángel Salazar | Raúl Tolmos David Medianero Karol Zegarra | Luis Salgado |
| 04. Gestión del Talento Humano | Inés Temple | | |
| 05. Gestión de la Información y del Conocimiento | | | |
| 06. Legislación | Cristina del Águila Rosa Barrios José Luis Capella Alcides Chávay | Hugo Che Piu Pedro Gamboa Alejandro La Madrid | Lucía Ruiz Gloria Sarmiento Segundo Villegas Supo |
| 07. Mantenimiento | | | |
| 08. Planificación para la conservación y el uso sustentable de las tierras | | | |
| 09. Cartografía y SIG | | | |
| 10. Protección | | | |
| 11. Ciencias de la Conservación | Alicia Kuroiwa Patricia Majluf | Juan Carlos Riveros Armando Valdez | Antonio Tovar Pedro Vásquez |
| 12. Biología de la conservación | Lily Rodríguez | | |
| 13. Monitoreo de la biodiversidad | Asunción Cano (plantas) César del Carpio (flora) Mirbel Epiquien (plantas) Kember Mejía (palmeras) Percy Núñez (plantas) Neils Valencia (plantas) Rodolfo Vásquez (plantas) | Horacio Zeballos (fauna) David Velarde (aves) Ernesto Málaga (fauna) Víctor Pulido (fauna) Lily Rodríguez (anfibios) Michael Valqui (aves) | César Ascorra (murciélagos) Mariella Leo (mamíferos) Gerardo Lamas (mariposas) Filomeno Encarnación (plantas) María La Torre (plantas) Víctor Pacheco (mamíferos) |
| 14. Gestión cultural | Bertha Bermúdez | | |
| 15. Desarrollo sostenible y aprovechamiento sostenible de recursos naturales | Neisser Bartra Enrique Ortiz Julio Ugarte Javier Arce Alfredo Gaviria Jorge Torres | Nelson Kroll Héctor Vilchez Julio Alegre Salvador Flores Erasmus Otárola Lucía Ruiz | Abel Meza Julio Ugarte Delmer Mejía Grimaldo Rengifo Augusto Mulanovich |
| 16. Turismo | Jorge Chávez Jans Huayca | | Federico Murrugarra Eduardo Nycander |
| 17. Educación e Interpretación Ambiental | Carlos Arévalo Lourdes Chocano Adela Margarita de Silva Jorge Echevarría José Lezama | | Elmer Nanoc Hugo Noblecilla Mario Tafur Jorge Chávez Jorge Pacheco |
| 18. Relaciones con la comunidad y el entorno | Julio Díaz Palacios Sandro Chávez Julio Díaz Palacios Carlos Rojas Carlos Herz Julio Chávez Alejandro Smith | Walter Herz Julio Díaz Palacios Julio Chávez Julio Díaz Palacios José Álvarez Ernesto Ráez Martha Rodríguez | Margarita Benavides Walter Herz Lily La Torre Felipe Pacuri Carlos Soria Haydee Suárez Heinrich Helberg |

13.- Lugares de capacitación

La capacitación se realiza de manera centralizada y descentralizada según la pertinencia temática y los costos de implementación. Entre los lugares de capacitación se mencionan: los puestos de Guardaparques, las sedes técnicas, instalaciones de socios estratégicos, albergues en ANP o en zonas de amortiguamiento, sedes de Gobiernos Regionales o Locales y otras infraestructuras que cumplan los requerimientos de la capacitación.

14.- Los capacitadores

La implementación del Plan de Capacitación se realizará a partir de capacitadores institucionales como Universidades, ONG o empresas especializadas o consultores independientes de comprobadas competencias y trayectoria de capacitación. En este esquema se deberá aprovechar las capacidades internas de capacitación del SERNANP. En el documento anexo sobre el proceso de elaboración del plan se presenta la oferta de capacitación.

15.- La gestión de la capacitación ¹

Para la implementación de la capacitación es necesario contar con una unidad básica encargada de la capacitación. Esta unidad debe estar conformada por un equipo básico que permita articular el enfoque estratégico del SERNANP con el enfoque estratégico y planes de capacitación de los respectivos Nodos de Capacitación. Deberá tener un rol facilitador para fortalecer las capacidades locales de los Nodos, organizar la complementación de talentos para la capacitación desde la sede central y deberá tener un papel muy importante en cuanto a integración de procesos institucionales en torno a la asistencia técnica y financiera nacional e internacional.

La Unidad de Capacitación es actualmente dependiente de la Dirección de Desarrollo Estratégico pero bien podría ubicarse como una unidad de apoyo a la gestión por su carácter transversal.

La Unidad de Capacitación coordina a nivel programático con los enlaces territoriales y a nivel operativo con los Nodos de Capacitación para garantizar el alineamiento estratégico. La Unidad de Capacitación es a su vez coordinadora del Nodo Centro de Capacitación.

Se deberá ratificar el Comité de Coordinación Nacional conformada actualmente por: El Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales (CIMA), el Centro para la Sostenibilidad Ambiental de la Universidad Cayetano Heredia, la Sociedad Zoológica de Francfort, el Centro de Datos

¹ Para la gestión de la capacitación se recomienda revisar:

Castaño, B.L.2006. Manual para coordinadores de campo de cursos en conservación. Durham, North Carolina. Organización para Estudios Tropicales. Septiembre 2006. 206 p.

de Conservación de la Universidad Nacional Agraria, Pronaturaleza, Naturaleza y Cultura Internacional y GTZ y dejar abierta la posibilidad para que otros actores interesados puedan integrarse. El Comité deberá garantizar que la capacitación se realice acorde con la Estrategia de Capacitación y el presente Plan de Capacitación.

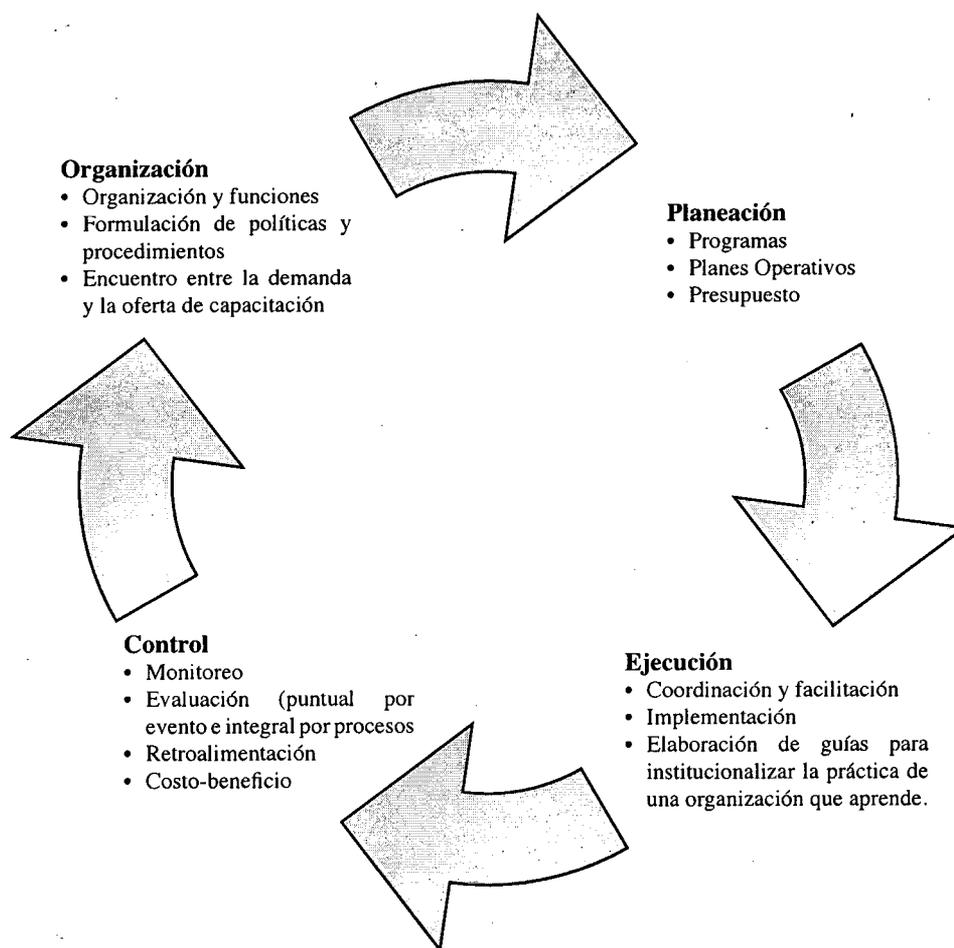


Fig. 2: Funciones básicas de la Unidad de Capacitación

En un esquema descentralizado y en un rol de complementación entre la ejecución y la facilitación, deberá cumplir las siguientes funciones y actividades:

Organización:

- Organización y funciones
- Formulación de políticas y procedimientos
- Encuentro entre la demanda y la oferta de capacitación

Planeación

- Programas
- Planes operativos
- Presupuestos

Ejecución

- Coordinación y facilitación
- Implementación
- Elaboración de guías para institucionalizar la práctica de una organización que aprende

Evaluación

- Monitoreo
- Evaluación (puntual por evento, e integral por procesos)
- Retroalimentación
- Costo beneficio

El Plan de Capacitación corresponde al periodo 2009-2013. Para fines del 2011 se deberá realizar la evaluación de medio término con la finalidad de actualizarlo al plan quinquenal. Para la implementación del Plan cada Nodò de Capacitación deberá adecuarlo a las necesidades y posibilidades reales y además la Unidad de Capacitación y cada Nodo de Capacitación deberán elaborar su Plan Operativo Anual.

16.- Los recursos para la capacitación

La capacitación deberá desarrollarse sobre la base de la optimización de los recursos internos complementado con recursos externos públicos y privados. Para el efecto se puede contar con el apoyo de Organizaciones de Cooperación Técnica Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Entidades financieras nacionales e internacionales. Se debe tener presente que el presente plan de capacitación contempla la realización de modalidades formales, no formales e informales de capacitación. Se promueve la inversión personal en capacitación como parte de los retos de desarrollo profesional.

Se recomienda que la Unidad de Capacitación mantenga una relación constante con los aliados técnicos y financieros y además favorezca la integración de otros actores que puedan hacer viable el plan.

Las instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales contribuyen financieramente en el marco de la Estrategia y el Plan de Capacitación del SERNANP. En este contexto los recursos pueden ser canalizados para categorías temáticas generales o específicas. Se contempla el fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad financiera de las actividades de capacitación gestionadas por la Unidad de Capacitación. En este sentido, se deberá avanzar hacia la creación de un fideicomiso que garantice la sostenibilidad financiera de la capacitación.

La determinación específica de las necesidades financieras para la implementación del Plan de Capacitación en función a los objetivos estratégicos de la gestión, los sujetos y las modalidades de la capacitación.

Tanto a nivel de cada Nodo de Capacitación como a nivel de cada ANP se deberá contar con un equipamiento mínimo en materiales y equipo para la capacitación que garantice su operatividad.

17.- Programación de la capacitación

Se presenta la programación de la capacitación orientada a Funcionarios de la Sede Central y Nodos, jefes y especialistas, guardarques y Comité de Gestión. La programación recoge las prioridades de los actores y el enfoque estratégico de contribuir a la gestión efectiva de las ANP. Los temas y la programación específica deberán ajustarse a las condiciones particulares de cada Nodo de Capacitación. Los recursos estimados son referenciales y podrán ser complementados con recursos propios de cada Nodo o los que logren movilizar internamente.

18.- El Plan de monitoreo y evaluación

18.1. Monitoreo:

El Plan de Capacitación presenta dos indicadores:

- 1.- Atribuible al proceso de capacitación (efecto)
- 2.- Post- capacitación (impacto)

El monitoreo consiste en hacer el seguimiento de logros que se hace final de cada proceso y luego trimestralmente para ver en qué medida la capacitación se ha convertido en aplicación, en herramienta, en política, en procedimiento, en documento de gestión.

El monitoreo articula los logros individuales con los logros del ANP, aunque en ocasiones existe responsabilidad individualizada sobre un aspecto que compete a la totalidad del ANP.

El monitoreo se realiza en cada Nodo de Capacitación y se reporta tanto al Coordinador de Enlace Territorial como a la Unidad de Capacitación en la sede del SERNANP.

La matriz de monitoreo se muestra en el cuadro 15.

Cuadro 15. Matriz de Monitoreo

| Nombre del proceso de capacitación | | | | | | | |
|------------------------------------|--|------------------|-------------------|------------------|------------------|---|---|
| Nodo de Capacitación | | | | | | | |
| Lugar de realización | | | | | | | |
| Fecha de realización | | | | | | | |
| Fecha de monitoreo | | | | | | | |
| Participante | Indicador (atribuible al proceso de capacitación) | Primer trimestre | Segundo trimestre | Tercer trimestre | Cuarto trimestre | Indicador Post capacitación | Recomendaciones |
| | Al finalizar el proceso de capacitación el participante dispone de herramientas conceptuales y metodológicas para la educación ambiental que le permiten fortalecer la identificación de los usuarios con el ANP y movilizar compromisos y acciones para su gestión efectiva | | | | | Planes de educación ambiental desarrollados e implementados | |
| 1 Pedro Araoz | Logrado | Inicial | En proceso | | | | Se recomienda definir una mejor correlación entre los objetivos del ANP y los objetivos del Plan de Educación Ambiental |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |

Las categorías propuestas de logro son:

1. Logrado
2. En proceso
3. Inicial
4. Deficiente

18.2. Evaluación:

La evaluación mide la contribución conjunta de procesos de capacitación a resultados.

La evaluación se realiza semestralmente y está a cargo de la Unidad de Capacitación. La Unidad de Capacitación reporta los resultados de la evaluación a la Dirección de Desarrollo Estratégico.

En este proceso de evaluación deberán apoyar decididamente a la Unidad de Capacitación, los Jefes de ANP, la Unidad de Supervisión, Control y Monitoreo de la Gestión en ANP durante sus visitas a las ANP y los Nodos de Capacitación.

Para la evaluación se usa la matriz de evaluación mostrada en el cuadro 16.

Cuadro 16. Matriz de Evaluación

| Área estratégica de soporte | Nivel de capacidad | Resultado | Resultado | | | |
|--|--------------------|--|---|---|--|---|
| | | | Peor estado (0) | Estado marginal (1) | Estado satisfactorio (2) | Mejor estado (3) |
| Capacidad para conceptualizar y formular políticas, legislación, estrategias y programas | Sistémico | La agenda del ANP está siendo efectivamente apoyada | Esencialmente no hay una agenda del ANP | Existen algunas personas o instituciones siguiendo la agenda del ANP pero ellos tienen poco efecto influencia | Hay un número de personas e instituciones que apoyan la agenda del ANP pero se requiere más apoyo | Hay un adecuado número de personas e instituciones que apoyan la agenda del ANP |
| | Sistémico | Hay un fuerte y claro mandato para el establecimiento y manejo de ANP | No hay un marco legal para las ANP | Hay un marco legal parcial para las ANP pero tiene limitaciones | Existe un marco para las ANP pero tiene debilidades y vacíos | Existe un mandato para el establecimiento de ANP |
| | Institucional | Hay una institución responsable para las ANP capaces de desarrollar estrategias y planes | Las instituciones de ANP no tienen planes o estrategias | Las instituciones de ANP tienen estrategias y planes pero estos están desactualizados o fueron preparados con conceptos superados | Las instituciones de ANP tienen mecanismos de actualización de estrategias y planes pero estos son elaborados verticalmente sin adecuados procesos de consulta | Las instituciones de ANP tienen estrategias y planes actualizados participativamente |
| Capacidad para implementar políticas, legislación, estrategias y programas | Sistémico | Existen adecuadas habilidades para planificación y gestión de ANP | Hay en general falta de habilidades de planificación y gestión de ANP | Existen algunas habilidades pero son insuficientes para garantizar una planificación y gestión efectiva | Existen habilidades para la planificación y gestión efectiva pero son muy generales y no fácilmente disponibles | Existen un gran número y rango completo de habilidades necesarias para la planificación y gestión efectiva del ANP y son fácilmente disponibles |
| | Sistémico | Hay sistema de ANP | No existen o existen muy pocas ANP que cubren solo una pequeña proporción de hábitats y ecosistemas | Existe un sistema de ANP pero es incompleto tanto en número y cobertura geográfica y tiene varios vacíos en términos de representatividad | El sistema de ANP cubre razonable y representativamente muestras de los mayores hábitats y ecosistemas, pero presenta algunos vacíos y no todas las ANP son de tamaño viable | El sistema de ANP incluye muestras representativas viables de ejemplos de mayores hábitats y ecosistemas en una escala geográfica apropiada |
| | Sistémico | Existe una autoridad de vigilancia completamente transparente para las instituciones de ANP | No hay vigilancia de todas las instituciones de ANP | Hay algo de vigilancia pero sólo indirectamente y de una manera no transparente | Hay razonables mecanismos de vigilancia que realizan revisión regular pero le falta transparencia (por ejemplo no es independiente) | Hay una autoridad de vigilancia completamente transparente para las instituciones de ANP |
| | Institucional | Las ANP son efectivamente lideradas | Las ANP tienen una completa falta de liderazgo | Las instituciones de ANP existen pero el liderazgo es débil y proveen poca orientación | Algunas instituciones de ANP tienen fuerte y razonable liderazgo pero aún necesitan mejoramiento | Las instituciones de ANP son efectivamente lideradas |
| | Institucional | Las ANP tienen regularmente amplios planes de manejo regularmente actualizados y elaborados participativamente | Las ANP no tienen planes de manejo | Algunas ANP tiene planes de manejo actualizados pero ellos típicamente no son comprensivos y no fueron elaborados participativamente | La mayoría de ANP tienen planes de manejo aunque algunos son antiguos, no fueron elaborados participativamente o son menos comprensivos | Cada ANP tiene un plan de manejo que es regularmente actualizado y son elaborados participativamente |

| | | | | | | |
|--|---------------|--|---|---|--|---|
| | Institucional | Los recursos humanos son muy calificados y están motivados | Los recursos humanos son pobremente calificados y desmotivados | La calificación de recursos humanos es irregular, algunos muy calificados, pero muchos están desmotivados | Los recursos humanos son razonablemente calificados pero les falta motivación y no están suficientemente calificados | Los recursos humanos están bien calificados y motivados |
| | Institucional | Los planes de manejo son implementados oportunamente de manera efectiva logrando sus objetivos | Hay poca implementación de los planes de manejo | Los planes de manejo son pobremente implementados y sus objetivos raramente se cumplen | Los planes de manejo son usualmente implementados de manera oportuna, aunque típicamente ocurren dilaciones y no se cumplen los objetivos | Los planes de manejo son implementados oportunamente de manera efectiva y cumplen sus objetivos |
| | Institucional | Las instituciones de ANP son adecuadamente movilizadas con suficientes cantidades de fondos disponibles, recursos humanos y materiales para implementar efectivamente su mandato | Las instituciones de ANP típicamente no cuentan con fondos disponibles y no tienen la capacidad para movilizar suficientes recursos | Las instituciones de ANP tienen algo de fondos y son capaces de movilizar algunos recursos humanos y materiales pero no lo suficiente para implementar efectivamente su mandato | Las instituciones de ANP tienen razonables capacidades para movilizar, recursos humanos y materiales pero no en las cantidades suficientes para implementar efectivamente su mandato | Las instituciones de ANP son capaces de movilizar suficientes cantidades de fondos disponibles, recursos humanos y materiales para implementar efectivamente su mandato |
| | Institucional | Las instituciones de ANP están efectivamente manejadas, desplegando eficientemente sus recursos humanos, financieros y otros recursos para lograr el mejor resultado | Mientras la institución de ANP exista no hay manejo | El manejo institucional es de largo inefectivo y no despliega eficientemente los recursos de los que dispone | La institución es razonablemente manejada pero no siempre de una manera efectiva y a veces no despliega sus recursos de la manera más eficiente | Las instituciones de ANP están efectivamente manejadas, desplegando eficientemente sus recursos humanos, financieros y otros recursos para lograr el mejor resultado |
| | Institucional | Las instituciones de ANP son altamente transparentes, completamente auditados y públicamente responsables | Las instituciones de ANP son poco transparentes, no auditados y no responsables | Las instituciones de ANP no son transparentes, ocasionalmente auditados y considerados públicamente no responsables | Las instituciones de ANP son regularmente auditados hay un razonable grado de confianza pública pero el sistema no es completamente transparente | Las instituciones de ANP son altamente transparentes, completamente auditados y públicamente responsables |
| | Institucional | Hay instituciones de ANP legalmente designadas con la autoridad para cumplir su mandato | No hay una institución o agencia con un claro mandato de responsabilidad sobre las ANP | Hay una o más instituciones o agencias tratando con ANP pero los roles y responsabilidades no son claros, hay vacíos y traslapes | Hay una o más instituciones o agencias tratando con ANP, las responsabilidades son claramente definidas pero aún existen algunos vacíos y traslapes | Las instituciones de ANP tienen mandatos legales e institucionales claros con la necesaria autoridad para cumplir su mandato |
| | Institucional | Las ANP son efectivamente protegidas | No se implementan regulaciones para el cumplimiento de la ley | Existen algunas regulaciones para el cumplimiento de la ley pero son inefectivos y las amenazas externas permanecen activas | Las regulaciones de las ANP son regularmente implementadas pero no son completamente efectivas y algunas amenazas externas son reducidas pero no completamente eliminadas | Las regulaciones de las ANP son completamente implementadas y todas las amenazas externas son eliminadas |

| | | | | | | |
|--|---------------|---|--|---|---|--|
| | Individual | Los individuos son capaces de avanzar y desarrollarse profesionalmente | No se desarrollan planes de carrera y no se proveen oportunidades de capacitación | Los planes de carrera son débiles y las posibilidades de capacitación son pocas o no manejadas transparentemente | Claros planes de carrera son desarrollados y las oportunidades de capacitación disponibles; Recursos humanos sin embargo tiene inadecuado sistema de medición de desenvolvimiento | Los individuos son capaces de avanzar y desarrollarse profesionalmente |
| | Individual | Los individuos son apropiadamente capacitados para sus empleos | Las habilidades de los individuos no se correlacionan con sus requerimientos del empleo | Los individuos tienen algunas o pocas habilidades para sus empleos | Los individuos son razonablemente capacitados pero podrían mejorar para tener correlato con los requerimientos del empleo | Los individuos son apropiadamente capacitados para sus empleos |
| | Individual | Los individuos están altamente motivados | No hay motivación en todos | Motivación irregular, algunos sí pero no la mayoría | Muchos individuos están motivados pero no todos | Los individuos son apropiadamente capacitados para sus empleos |
| | Individual | Hay un apropiado sistema de capacitación, tutoría y aprendizaje en el lugar para mantener un continuo flujo de nuevo personal | No existen mecanismos | Existen algunos mecanismos pero no son capaces de desarrollar lo suficiente y son incapaces de proveer el rango de habilidades necesarias | Generalmente existen mecanismos para desarrollar habilidades profesionales pero no son suficientes o no son capaces de cubrir un amplio rango de habilidades requeridas. | Existen mecanismos para desarrollar adecuado número de un amplio rango de las más altas habilidades de los profesionales de las ANP |
| | Sistémico | Las ANP tienen el compromiso político que ellos requieren | No hay voluntad política, o peor aún, los intereses políticos las políticas prevaletentes están en contra de las ANP | Existe algo de voluntad política, pero no es lo suficientemente fuerte como para hacer la diferencia | Existe razonable voluntad política, pero no siempre es fuerte lo necesario para promover las ANP | Hay altos niveles de voluntad política para promover las ANP |
| Capacidad para participar y construir consensos entre todos los involucrados | Sistémico | La ANP tienen el soporte público que es requerido | El público tiene poco interés en las ANP y nos hay suficiente cabildeo para las ANP | Hay limitado soporte para las ANP | En general hay soporte público para las ANP y hay varios grupos de cabildero tales como las ONG ambientalistas que están fuertemente presionando | Hay un gran soporte público en el país para las ANP |
| | Institucional | Las instituciones de ANP están orientados por una misión | La misión institucional no está definida | La misión institucional está pobremente definida y generalmente no conocida ni internalizada en todos los niveles | La misión institucional está bien definida e internalizada pero no completamente adoptada | La misión institucional está completamente internalizada y adoptada |
| | Institucional | Las instituciones de ANP pueden establecer las alianzas necesarias para lograr sus objetivos | Las instituciones de ANP operan aisladas | Algunas alianzas establecidas pero con significantes vacíos y las alianzas existentes logran poco | Existen alianzas con un amplio rango de agencias, ONG, pero no siempre son efectivas capaces de lograr sus metas | Las instituciones de ANP establecen efectivas alianzas con otras agencias e instituciones, incluyendo gobiernos locales, ONG y el sector privado capaces de lograr sus objetivos de una manera efectiva. |

| | | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|--|---|
| | Individual | Los individuos tienen valores, integridad y actitudes apropiadas | Los individuos tienen actitudes negativas | Algunos individuos tienen nociones de actitudes apropiadas y despliegan integridad pero la mayoría no. | Muchos individuos tienen apropiados valores e integridad pero no todos | Los individuos tienen valores, integridad y actitudes apropiadas |
| Capacidad para movilizar información y conocimiento | Sistémico | Las instituciones de ANP tienen la información que ellos necesitan para desarrollar y monitorear estrategias y planes de acción para el manejo de las ANP del sistema | Virtualmente se carece de información | Algo de información existe, pero es de pobre calidad, es de uso limitado, o es muy difícil de acceder | Mucha información es fácilmente disponible y la mayoría de buena calidad, pero existen algunos vacíos en calidad, cobertura y disponibilidad | Las instituciones de ANP tienen la información que ellos necesitan para desarrollar y monitorear estrategias y planes de acción para el manejo de las ANP del sistema |
| | Institucional | Las instituciones de ANP tienen la información que necesitan para hacer su trabajo | Virtualmente se carece de información | Algo de información existe, pero es de pobre calidad, es de uso limitado, o es muy difícil de acceder | Mucha información es fácilmente disponible y la mayoría de buena calidad, pero existen algunos vacíos en calidad y cantidad | Cantidades adecuadas de alta calidad para actualizar la información para la planificación, manejo y monitoreo del ANP es amplia y fácilmente disponible |
| | Individual | Trabajo individual con las ANP trabajan efectivamente juntos como un equipo | Los individuos trabajan aisladamente y no interactúan | Los individuos interactúan regularmente y forman equipos, pero no siempre son completamente efectivas y funcionales | Los individuos interactúan regularmente y forman equipos, pero no siempre de manera efectiva o funcional | Los individuos interactúan efectivamente y forman equipos funcionales |
| Capacidad para monitorear, evaluar, reportar y aprender | Sistémico | La política de ANP es continuamente revisada y actualizada | No hay política o es antigua y no revisada regularmente | La política es revisada solo en intervalos irregulares | La política es revisada regularmente pero no anualmente | La política de ANP es revisada anualmente |
| | Sistémico | Sociedad monitorea el estado de las ANP | No hay diálogo del todo | Hay algo de diálogo en curso pero no de manera amplia y restringida a círculos especializados | Hay en curso una razonable apertura al diálogo público pero ciertos temas permanecen como un tabú | Hay un diálogo público abierto y transparente acerca del estado de las ANP |
| | Institucional | Las instituciones son altamente adaptativas y responden efectivamente e inmediatamente al cambio | Instituciones se resisten al cambio | Las instituciones cambian pero lo hacen de manera muy lenta | Las instituciones tienden a adaptarse en respuesta al cambio pero no siempre efectivamente o lo hacen con alguna dilación | Las instituciones son altamente adaptativas, responden efectivamente e inmediatamente al cambio |
| | Institucional | Las instituciones tiene efectivos mecanismos internos de monitoreo, evaluación, reporte y aprendizaje | No hay mecanismos para monitoreo, evaluación, reporte y aprendizaje | Hay algunos mecanismos para monitoreo, evaluación, reporte y aprendizaje pero ellos son limitados y débiles | Hay razonables mecanismos para monitoreo, evaluación, reporte y aprendizaje pero no son fuertes ni comprensivos de lo que podrían ser | Las instituciones tiene efectivos mecanismos internos de monitoreo, evaluación, reporte y aprendizaje |
| | Individual | Los individuos son adaptativos y continúan su aprendizaje | No hay medidas de performance de retroalimentación adaptativa | El desenvolvimiento es irregular y pobremente medido y hay poco uso de la retroalimentación | Hay significantes medidas de desenvolvimiento y algo de retroalimentación pero no lo suficientemente comprensivo como podría ser | El desenvolvimiento es efectivamente medido y la retroalimentación adaptativa es utilizada |

19.- Evaluación de competencias

De acuerdo a las competencias identificadas por actor se deberá seleccionar entre 5 a 10 competencias fundamentales priorizadas que serán motivo de evaluación anual. La evaluación tratará de cubrir una diversidad de evaluadores internos y externos que permitan tener una evaluación más objetiva. El enfoque fundamental del proceso de evaluación es ayudar a que el trabajador pueda lograr el desarrollo de la competencia en cuestión (cuadro 17).

Cuadro 17. Matriz de evaluación de competencias

| Nombre del personal evaluado | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------------------|------------|---------------|---------|-----------------------|---------------------------------------|--|
| Competencia evaluada | Grado de desarrollo de la competencia | | | | | | |
| Evaluador | En desarrollo | Incipiente | En desarrollo | Logrado | Resumen de evaluación | Medidas recomendadas para el personal | |
| | Evaluador 1 | | | | | | |
| Evaluador 2 | | | | | | | |
| Evaluador 3 | | | | | | | |
| Evaluador 4 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

20. Consideraciones finales

El Plan de Capacitación es un reconocimiento explícito de la administración del SERNANP de reconocer en cada uno de sus colaboradores un actor fundamental para el éxito de la gestión y por tanto de su contribución efectiva al desarrollo sostenible del país.

Este documento y la Estrategia de Capacitación son los que orientan la implementación del Plan de Capacitación tanto para todo el personal del SINANPE como para todos aquellos actores interesados en contribuir con los valores de conservación de las Áreas Naturales Protegidas y sus aportes directos e indirectos al bienestar de las personas y la salud de los ecosistemas. El Plan permite la operacionalización de las recomendaciones de la Estrategia de Capacitación, no obstante, cada nodo deberá adecuarlo a sus necesidades y características sin perder de vista los grandes objetivos estratégicos que se señalan en el presente plan.

En todo este proceso será fundamental el papel que deberá desempeñar la Unidad de Capacitación.