

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)

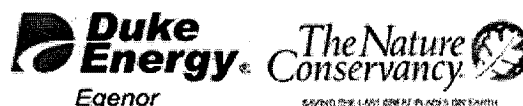
Elaborado por:
Rodrigo Arce Rojas

Edición y diseño:
Carlos Arévalo Coba

Fotografías carátula:
Carlos Arévalo Coba

Lima, Perú, Agosto, 2009

Con la colaboración de:



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 Áreas Protegidas.

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 Áreas 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)

I - 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 Comunales 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>
Guardaparque	<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	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.

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	
	Y	
DIVERSIDAD BIOLÓGICA DIVERSIDAD CULTURAL	CIENCIAS DE LA CONSERVACIÓN BIOLOGIA DE LA CONSERVACIÓN	
	GESTIÓN DE RECURSOS CULTURALES	
	PROCESOS ECOLÓGICOS ESENCIALES	
	DESARROLLO SUSTENTABLE Y APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES	
	RECREACIÓN Y TURISMO	
	PROTECCIÓN	
	COMUNICACIÓN	
	GESTIÓN PARTICIPATIVA EFECTIVA	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