



UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE
LA RESERVA NATURAL MILITAR PUERTO PENINSULA – ARGENTINA

SILVINA FELISA FABRI

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN GESTIÓN DE ÁREAS
PROTEGIDAS Y DESARROLLO ECOREGIONAL

San José, Costa Rica

AGOSTO 2014

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Gestión de Áreas Protegidas y
Desarrollo Ecoregional

ALLAN VALVERDE BLANCO
PROFESOR TUTOR

FERNANDO BERMÚDEZ ACUÑA
LECTOR No.1

LECTOR No.2

SILVINA FELISA FABRI

DEDICATORIA

A mis padres que siempre me impulsaron a estudiar y progresar de manera honesta en todos los aspectos de la vida.

A mis hermanas que nunca dejan de creer en mí y me apoyan en todos los desafíos que inicio.

A mis amigos que son pilares en esta familia que elegí para compartir mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi profesor tutor Allan que me guió hábilmente en este trabajo de tesis

A Paula de la Paz que, como coordinadora, siempre estuvo atenta y dispuesta a ayudarme en todo lo que necesite.

A los profesores que dejaron sus experiencias y sabiduría sin ningún tipo de mezquindad y a mis compañeros de maestría con quienes intercambiamos y trabajamos duro durante los dos años de estudio.

Especialmente al Tte. Coronel Roberto Cáceres que atendió siempre muy cordialmente las insistentes consultas que le hice sobre la reserva, a Patricio Ramírez Llorenz con quien compartimos e intercambiamos valiosa información de la reserva militar, a Germán Montalvo quien trabajo en el campo militar antes de su creación como reserva y que respondió amablemente a mi entrevista y Ernesto y Ariel que me ayudaron en resolver aspectos claves de la presentación de este documento. A Andrés Bosso con quien seguimos proyectando el futuro de la reserva.

INDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO	1
2	INTRODUCCIÓN	3
2.1	ANTECEDENTES.....	3
2.1.1	Reserva Natural Militar Puerto Península	3
2.2	PROBLEMÁTICA.....	9
2.3	JUSTIFICACIÓN.....	9
2.4	SUPUESTOS.....	11
2.5	RESTRICCIONES	11
2.6	OBJETIVO GENERAL	12
2.7	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3	MARCO INSTITUCIONAL.....	13
3.1	Reserva Natural Militar: Importancia en la conservación de la selva paranaense.....	13
3.1.1	Antecedentes de la Institución	16
3.1.2	Misión y Visión	24
3.1.3	Objetivos del Ejército.....	25
3.1.4	Estructura organizativa.....	26
4	MARCO TEÓRICO.....	27
4.1	Áreas protegidas.....	27
4.1.1	Las áreas protegidas en el mundo y en Latinoamérica	27
4.1.2	Las Áreas Protegidas de Argentina.....	30
4.2	Planificación: Planes de gestión o manejo de las AP	32
4.3	Cambio climático global	33
4.4	Enfoque Ecosistémico	34
4.5	Gobernanza	38
4.6	Administración de Proyectos	40

4.6.1	Dirección de Proyectos. Grupos de Procesos de Proyectos y Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:	40
5	MARCO METODOLOGICO	45
5.1	Fuentes de información	46
5.1.1	Fuente de información primaria.....	46
5.1.2	Fuente de información secundaria.....	47
5.2	Técnicas de investigación.....	48
5.3	Ámbito de participación pública	50
5.4	Métodos de investigación	53
6	DESARROLLO	54
6.1	Análisis de guías de planificación	55
6.1.1	Guía de planificación de Colombia.....	56
6.1.2	Guía de planificación de Costa Rica	57
6.1.3	Guía de planificación de Argentina.....	58
6.1.4	Análisis de las tres guías.....	59
6.2	Análisis de actores involucrados y sus participaciones.....	62
6.2.1	Mapeo preliminar de actores claves.....	62
6.3	Gobernanza	65
6.3.1	Estructura organizativa.....	65
6.4	Propuesta de Plan de alcance, tiempo y costo para la formulación del Plan de Gestión de la RNMPP	69
6.4.1	Gestión de alcance.....	74
6.4.2	Gestión de tiempo del proyecto.....	82
6.4.3	Estimación de costos	88
6.5	Algunas consideraciones para aportar al éxito del proceso de planificación.....	95
6.5.1	Estrategias metodológicas	95
6.5.2	Estructura sugerida para el documento de plan de gestión	98
7	CONCLUSIONES.....	103

8	RECOMENDACIONES	105
9	BIBLIOGRAFÍA	108
10	ANEXOS	112
10.1	Anexo I: ACTA DEL PROYECTO	112
10.2	Anexo II: Clasificación de Ambientes de la RNMPP. (Fuente: (Ramírez Llorenz, 2014))	114
10.3	ANEXO III: Cronograma de proyecto. (Gráfico extraído de programa Open Project)	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica de la provincia de Misiones – Argentina (Fuente: Macarrein 2014)	3
Figura 2: Ubicación general de la Reserva Natural Militar Puerto Península. Fracción A y B. (Fuente: SIB-APN 2014)	4
Figura 3: Áreas protegidas en la provincia de Misiones. Corredor Verde (Fuente: MERNRyT adaptado por Ramírez Llorenz, 2014).....	5
Figura 4: Mapa de distribución del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAP) (Fuente: WWF 2000).....	6
Figura 5: Bosque Atlántico del Alto Paraná: distribución original y proceso de desmonte (Fuente: WWF 2000)	7
Figura 6: Mapa de distribución del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAP). (Fuente: SIB-APN 2014)	13
Figura 7: Mapa de sectores de actividades de entrenamiento militar (Fuente: EA 2012).....	19
Figura 8: Actividades en el sector de ejercicios (Fuente: EA 2012)	20
Figura 9: Ejercicios en pistas de tipo (Fuente: EA 2012)	21
Figura 10: Instrucciones en aulas abiertas en sector de supervivencia (Fuente: EA 2012).....	22
Figura 11: Prácticas de uso de brújula en sector de pista de desvío (Fuente: EA 2012).....	23
Figura 12: Ejercicios integrales en sector de pista de navegación (Fuente: EA 2012).....	24
Figura 13: Estructura organizativa de la RNMPP-EA (Fuente: EA 2012).....	26
Figura 14: Estructura organizativa de equipo planificador (Fuente: elaboración propia, 2014).....	66

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Principios del Enfoque Ecosistémico y sus implicancias para la planificación. (Fuente: adaptado de Arguedas Mora (2010))	35
Cuadro 2: Mecanismos de participación pública (Fuente: adaptado de Arguedas Mora, 2010).....	51
Cuadro 3: Actores claves y sus expectativas e intereses (Fuente: elaboración propia, 2014).....	62
Cuadro 4: Gestión de alcance de proyecto	74
Cuadro 5: Estructura Detallada de Trabajo	76
Cuadro 6: Diccionario de Estructura Detallada de Trabajo	79
Cuadro 7: Cronograma detallado de actividades	83
Cuadro 8: Cronograma de actividades resumido	87
Cuadro 9: Estimación presupuesto para la contratación de profesionales (Fuente: elaboración propia, 2014)	89
Cuadro 10 : Equipamiento e insumos que podrían ser aportados por EA y APN (Fuente: elaboración propia, 2014)	93
Cuadro 11: Costo de equipamiento e insumos a adquirir (Fuente: elaboración propia, 2014).....	94
Cuadro 12: Ambientes relevados y longitud de las transectas recorridas en la RNM Puerto Península en Septiembre y Octubre de 2013 (Fuente: (Ramírez Llorenz, 2014).....	114

ACRÓNIMOS

AP	Área Protegida
APN	Administración de Parques Nacionales
BAAP	Bosque Atlántico del Alto Paraná
CBD	Convenio para la Conservación de la Diversidad Biológica
CRAO	Centro Regional de Adiestramiento Operacional
DRNEA	Delegación Regional Noreste Argentino
EA	Ejército Argentino
EE	Enfoque Ecosistémico
FFAA	Fuerzas Armadas
IBONE	Instituto de Botánica del Noreste
MERNRyT	Ministerio de Ecología Recursos Naturales Renovables y Turismo
POAs	Planes Operativos Anuales
RNMPP	Reserva Natural Militar Puerto Península
SIB	Sistema de Información de Biodiversidad
SIFAP	Sistema Federal de Áreas protegidas
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
WWF	World Widelife Fund

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objeto presentar una propuesta de guía metodológica para el desarrollo del proceso de planificación de la Reserva Natural Militar Puerto Península.

En el año 2007, a través de un convenio de cooperación suscripto entre el Ministerio de Defensa y la Administración de Parques Nacionales, se crea la Reserva Natural Militar Puerto Península (RNMPP) ubicada en el extremo NO de la provincia de Misiones, Argentina. Entre sus objetivos figura: *“Desarrollar en conjunto acciones que contribuyan, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, a la eficaz defensa y conservación de la biodiversidad”. Contribuir a la conservación, protección, mejora y recuperación medioambiental de los espacios objeto del presente convenio”*

Esta área perteneciente al Estado Nacional es custodiada y controlada por el Ejército Argentino. Antes de su designación como RNMPP, el establecimiento realizó aprovechamiento forestal del bosque nativo, extracción de palmito y reforestó con especies nativas y exóticas. Actualmente aquí funciona la Escuela Militar de Monte, donde se capacitan en actividades de subsistencia en ambientes selváticos, las tropas del Ejército Argentino de todo el país e incluso de países limítrofes (Brasil, Paraguay, Bolivia”).

La RNMPP, constituye un nuevo espacio de protección de los recursos naturales. En este sentido, el presente trabajo propone plasma el marco conceptual moderno de la planificación, la metodología y los pasos a seguir para lograr una planificación sencilla, ordenada y eficiente.

Para ello, se tuvo en cuenta guías de planificación de países latinoamericanos, para conocer sus metodologías y contenidos, se realizaron algunas entrevistas a actores claves para conocer sus expectativas en relación a un futuro plan de gestión de la reserva, se diseñó una estructura de organigrama para la conformación del equipo planificador necesario para llevar adelante el proceso de planificación y se desarrollaron algunos componentes del proceso de iniciación y planificación de Administración de Proyectos, basada en la Guía PMBOK.

Se aplicaron métodos de investigación documental basados en obtención de fuentes primarias y secundarias de información y se utilizaron diversas herramientas de administración de proyectos como el software Open Project para elaborar cálculos para generar el cronograma de las actividades

Como resultados se logró obtener información valiosa de las guías analizadas referente a los contenidos, formatos y sugerencias que realizan diferentes países, se presentó un breve pero importante listado de actores claves y sus expectativas hacia el futuro plan de gestión, se diseñó un modelo de gobernanza que resultaría útil a los fines del proyecto y la utilización de la Guía PMBOK® resultó apropiada para ordenar la propuesta de proyecto plasmándose el listado de actividades,

tiempo y costo necesario para el proceso de plan y finalmente se incorporaron elementos útiles para que tanto el proceso como el plan de gestión concluyan en actividades exitosas.

Diseñar la Guía Metodológica para la realización del Plan de Gestión de la Reserva Natural Militar Puerto Península, se transforma en una herramienta fundamental para compatibilizar la conservación de este ambiente sin entorpecer el normal funcionamiento del predio como escuela militar y la realización de los entrenamientos militares. Además permitirá sentar un precedente importante a la hora de encarar proyectos de planificación confiables.

Resulta recomendable generar ámbitos de intercambio entre las dos instituciones interesadas y espacios de participación legítimos con actores externos para lograr el éxito deseado.

2 INTRODUCCIÓN

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Reserva Natural Militar Puerto Península

La Reserva Natural Militar Puerto Península (RNMPP), es un establecimiento militar de 8.800 ha que se ubica en el extremo noroeste de la provincia de Misiones, Argentina (Figura 1). Se creó en el año 2007 a través del convenio de cooperación suscripto entre el Ministerio de Defensa de la Nación y la Administración de Parques Nacionales (APN), para la identificación e inclusión de espacios naturales de interés para la conservación de la biodiversidad dentro de la política de preservación ambiental del Ministerio. Especialmente dentro de los objetivos de este acuerdo se establece “*contribuir a la conservación, protección, mejora y recuperación medioambiental de los espacios objeto del presente convenio*”.



Figura 1: Ubicación geográfica de la provincia de Misiones – Argentina (Fuente: Macarrein 2014)

La RNMPP se encuentra dividida en dos fracciones, A y B, de 7.600 ha y 1.200 ha. respectivamente. La fracción A limita al norte con el Municipio de Puerto Iguazú (2000 ha); al oeste con el río Paraná, límite natural con la República del Paraguay; al sur con la empresa forestal privada Alto Paraná S. A. y al este con el Parque Provincial Puerto Península (PPPP) perteneciente al Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo de la Provincia de Misiones (MERNRyT). La fracción B tiene como límites norte y este el Parque Nacional Iguazú (PNI), al oeste el Aeropuerto Internacional Cataratas del Iguazú que lo separa del PPPP y al sur, la empresa forestal antes mencionada (Figura 2).

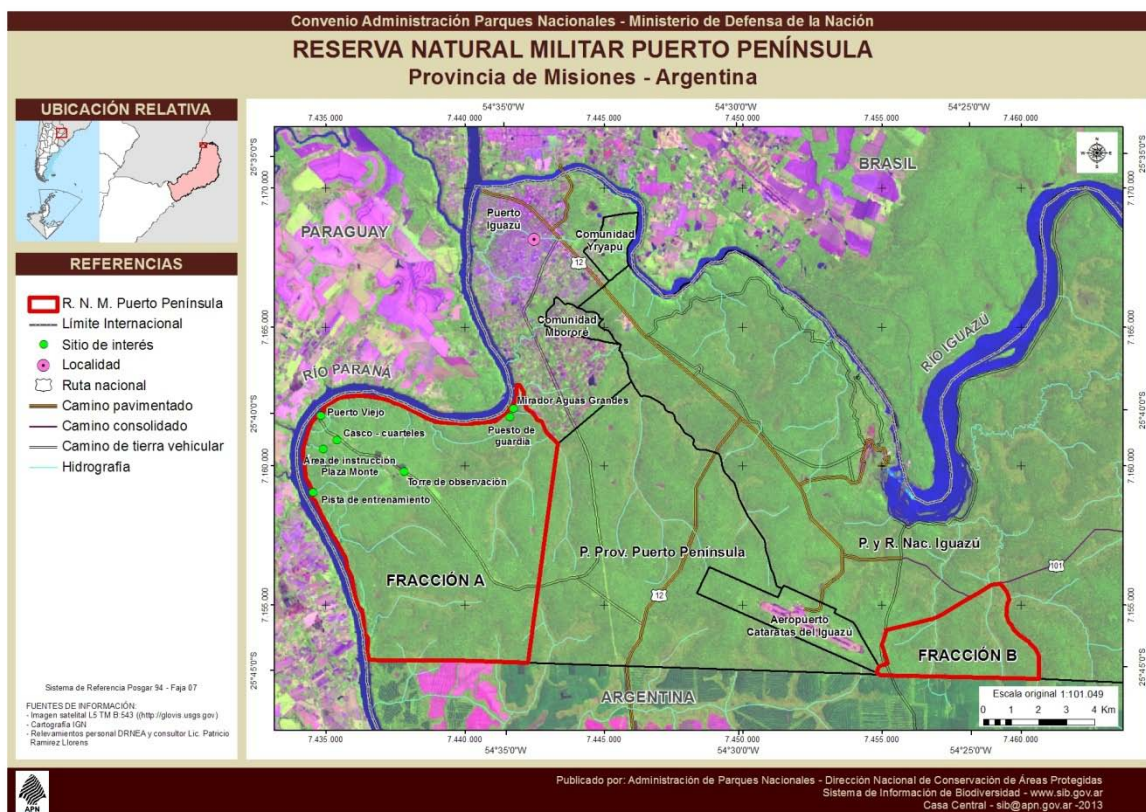


Figura 2: Ubicación general de la Reserva Natural Militar Puerto Península. Fracción A y B. (Fuente: SIB-APN 2014)

La RNMP se encuentra conectada a otras Áreas Protegidas (AP) de diferentes jurisdicciones del país (nacional, provincial, municipal y privada) y de áreas protegidas de países vecinos, formando parte de la mayor superficie protegida continua del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAP) (Di Bitetti, Placci, & Dietz, 2003) (Figura 3).

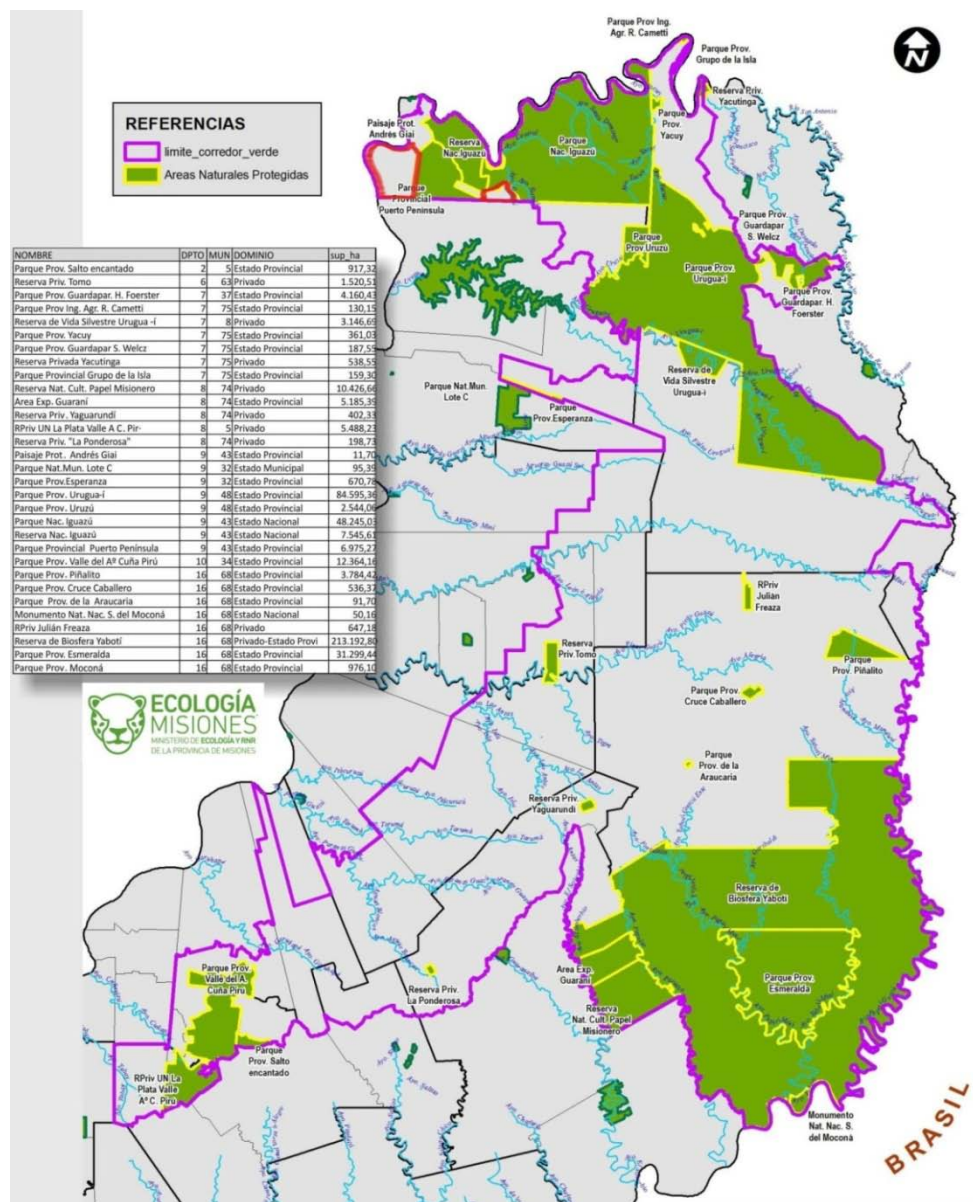


Figura 3: Áreas protegidas en la provincia de Misiones. Corredor Verde (Fuente: MERNRyT adaptado por Ramírez Llorenz, 2014)

Cabe mencionar que el BAAP (Di Bitetti, Placci, & Dietz, 2003), conocido también como Selva Misionera (Chebez, 2005), Selva Paranaense (Placci & Di Bitetti, 2006), (Rodríguez & Silva, 2012)) o Selva Atlántica Interior (Giraudo, et al., 2003) constituye una de las Eco-regiones de mayor diversidad biológica del mundo; figura como nivel 1 en la escala de prioridad de conservación de Eco-regiones en Latinoamérica (WWF, 2000).

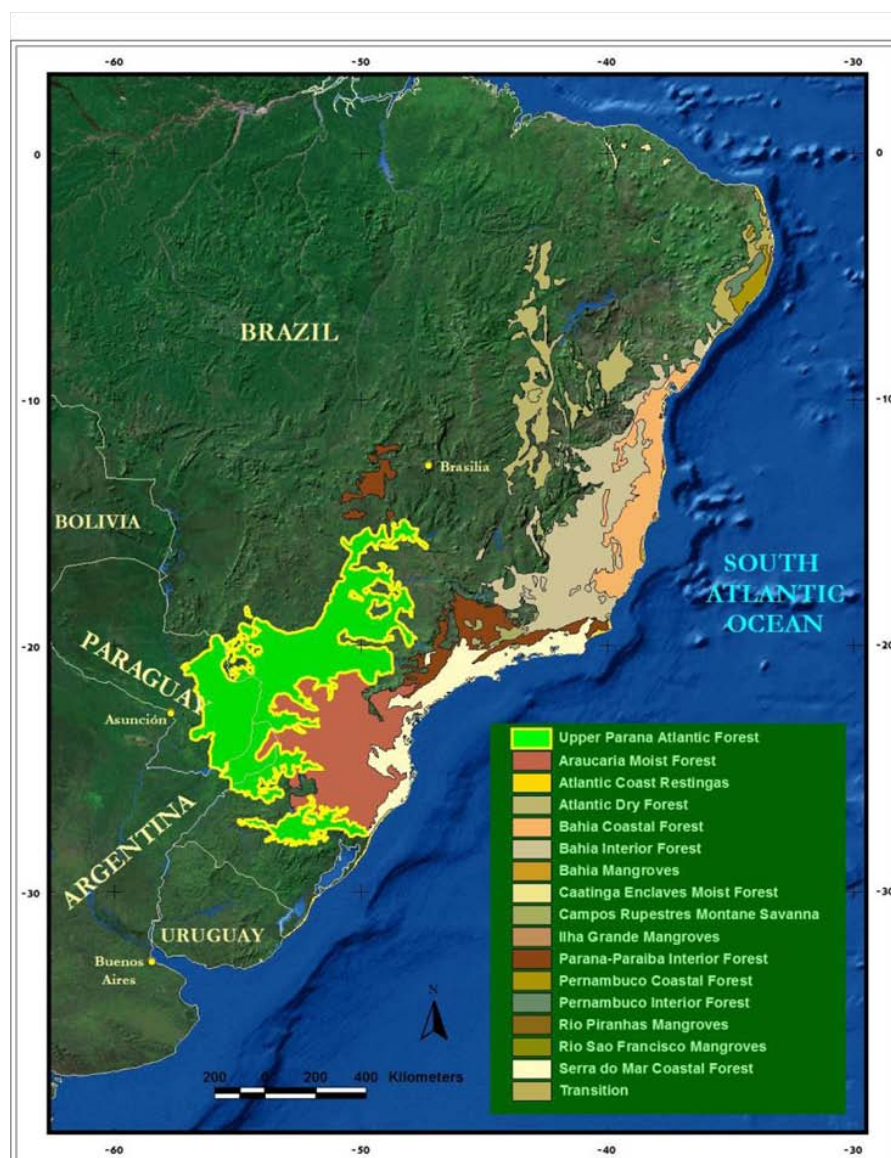


Figura 4: Mapa de distribución del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAP)
(Fuente: WWF 2000)

Originalmente el BAAP se extendía desde los faldeos occidentales de Serra do Mar en Brasil hasta el Este de Paraguay y la Provincia de Misiones en Argentina, ocupando una extensión de 471.204 Km² en total (Di Bitetti, Placci, & Dietz, 2003) (Figura 4).

En la actualidad esta Eco-región está considerada como uno de los sistemas naturales más amenazados de Sudamérica, ya que cuenta aproximadamente con un 7% de su cobertura original (3.100.000 ha) de las cuales Misiones (Argentina) conserva hoy el mayor bloque continuo de remanente selvático (entre .45% y 57% de la cobertura silvestre original) (Giraudo, et al., 2003) (Figura 5).

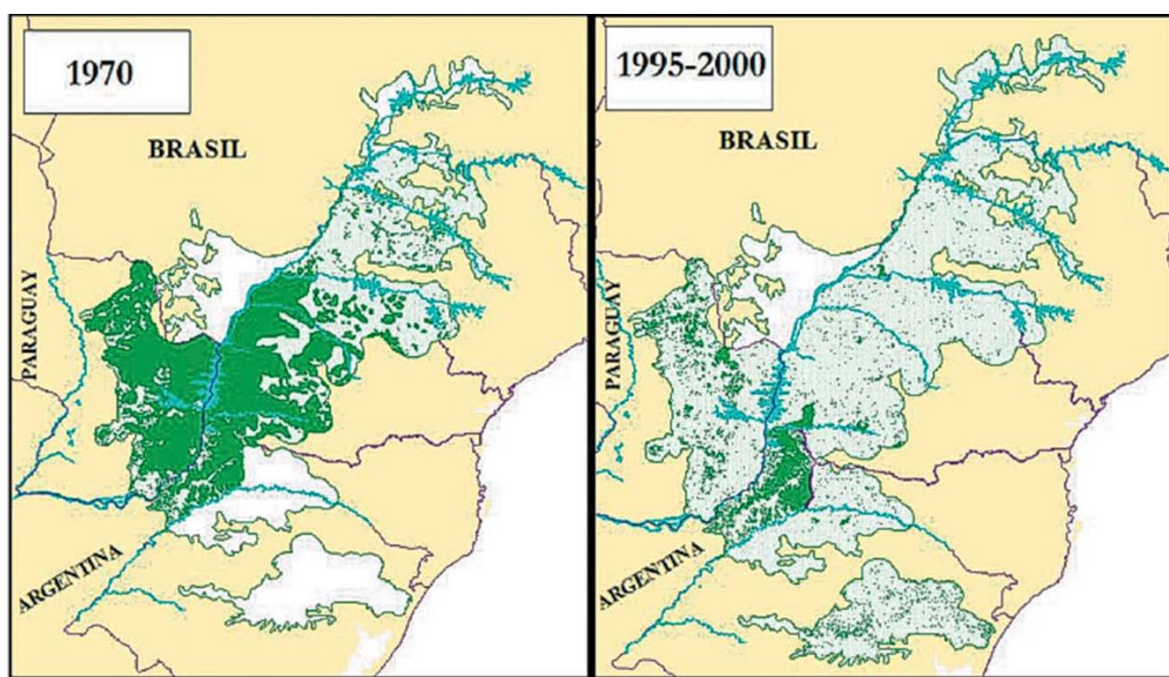


Figura 5: Bosque Atlántico del Alto Paraná: distribución original y proceso de desmonte (Fuente: WWF 2000)

Ante este panorama, dentro de los límites de esta Reserva, aún subsiste un amplio sector de selva paranaense en buen estado de conservación o con

posibilidades de recuperación y constituye un bloque clave para la conservación de este ambiente a nivel regional.

En años anteriores a su designación como RNMP y de manera discontinua, el área fue objeto de actividades extractivas de los recursos vegetales (ej. extracción selectiva, desmonte) y de programas de colonización y de reforestación tanto con especies nativas como exóticas (Ej: guatambú (*Aspidosperma australe*), paraíso gigante (*Melia azedarach*), pino ellioti (*Pinus elliotii*) y eucalipto (*Eucalyptu ssp.*)).

Esta área siempre ha pertenecido al Ejército Argentino (EA), quienes llevan a cabo ejercicios militares. Anualmente se capacitan en estos campos unos 1.000 soldados de todo el país e incluso de países vecinos. El ingreso al área ha sido fuertemente custodiado y controlado, por esta razón, también son sumamente escasos los trabajos de investigación y/o relevamientos de sus ambientes naturales.

Las autoridades del EA, necesitan contar con herramientas que los ayuden a cumplir con los acuerdos firmados de protección y recuperación de ambientes naturales manteniendo sus actividades relacionadas a los entrenamientos militares. Hoy en día, se sabe que una de las mejores maneras de gestionar el uso y protección de los espacios naturales es aplicando técnicas y métodos de planificación regional, estratégica u otras.

En consecuencia, las AP del mundo están siendo gestionadas de diferentes maneras, pero la mayoría ha desarrollado algún mecanismo para ayudar a definir estrategias a mediano y largo plazo que aseguren la continuidad de los recursos (naturales y culturales) protegidos en dichas áreas. Uno de estos mecanismos consiste en la planificación de la gestión de las áreas. En este sentido son numerosas las definiciones de planificación que se pueden encontrar en las bibliografías desde los años 70 a esta parte. Por lo general, cada país va adoptando y recreando definiciones en función de sus situaciones particulares.

Ante esta necesidad de organizar las actividades del predio del ejército, tanto de sus entrenamientos militares y funciones específicas dentro del área como las de conservación de los recursos, el EA reconoce la necesidad de planificar este nuevo desafío. En este sentido, aportar a la planificación de la gestión de la RNMPP tiene como fin ordenar las estrategias de conservación y proveer de elementos para la toma de decisiones, con respecto al mejor uso de los recursos y su sostenibilidad.

2.2 PROBLEMATICA

A partir del convenio y su nueva nominación como RNMPP, esta área forma parte de las AP que conforman el núcleo norte de Misiones. Aquí se reciben aproximadamente 1.000 efectivos por año que se entrenan militarmente dentro de la selva. Estas actividades están actualmente desarrollándose en algunos sectores de la reserva sin tener mucha información de las condiciones de estos ambientes y siguiendo una planificación militar sin mucho contenido biológico/ecológico sino, como es lógico esperar, una planificación basada en los objetivos de entrenamientos militares.

Por otro lado, la ubicación estratégica de la reserva, con conexión directa al río Paraná, la transforma en un predio con alta frecuencia de furtivos que ingresan a cortar palmitos y cazar especies de fauna silvestre usando el río como excelente vía de ingreso y egreso del área. Como muchas otras AP de la región, la RNMPP recibe cada vez mayores presiones a las que debe sobreponerse y una de las mejores maneras de llevar adelante este reto es a través de una planificación estratégica del futuro de la misma.

2.3 JUSTIFICACIÓN

La RNMPP, constituye un nuevo espacio de protección de los recursos naturales donde se desarrollan actividades de entrenamiento militar. En el

contexto del Núcleo Norte, la RNMPP es un área localizada en el sector noroeste, con una gran importancia como conectora de los remanentes sobre el río Paraná en Argentina y Paraguay (Reserva Moisés Bertoni) y con el resto de las AP del Corredor Verde (área integral de conservación y desarrollo sustentable, definido por ley provincial N° 60 (antes 3631/99), que protege una superficie total de casi 1.110.000 ha de remanentes de bosque nativo de la provincia de Misiones). Conforman el bloque de AP junto al Parque Nacional Iguazú, el Parque Provincial Urugua-í, la Reserva Privada San Jorge (APSA), el Paisaje Protegido Lago Urugua-í, el Parque Provincial Guardaparque H. Foerster, formando así una única unidad de conservación, la cual sumada a la Reserva de la Biosfera de Yabotí, representa casi la totalidad de este tipo de selva bajo algún grado de protección en Argentina. Este gran bloque se continúa hacia el norte en el Parque Nacional do Iguazú y al sur en el Parque Estadual do Turbo, ambos en el país vecino de Brasil. En el trabajo de WWF a escala regional (Di Bitetti, Placci, & Dietz, 2003) el área es determinada como un Área Núcleo dentro de las Áreas Prioritarias para la Conservación. De esta manera, la ubicación estratégica que ocupa la reserva en el contexto regional la ha posicionado en un componente esencial en la lucha por preservar los recursos biológicos, culturales y físicos del núcleo norte de Misiones.

Pero para lograr la protección de los recursos que allí existen y dado que la RNMPP forma parte de ese 0,7 % de bloque de selva continua del norte misionero, y al igual que otras áreas, está en una crítica situación frente a las amenazas actuales (invasiones, extracciones de recursos de manera ilegal, otros), se necesita de una planificación estratégica que establezca claramente objetivos y metas tendientes a ordenar, en el espacio y en el tiempo, el manejo de los recursos del estado; ajustando especialmente su territorio a través de las áreas para ser gestionadas y manejadas de una forma adecuada. Por lo tanto resulta necesario compatibilizar las acciones militares con los objetivos del convenio firmado con la APN. En este sentido diseñar una guía metodológica para realizar el Plan de Gestión de la reserva militar orientará el cumplimiento de los objetivos

de conservación que se detecten y redundará en beneficios de organización de tiempo, y costos económicos que se generen para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

2.4 SUPUESTOS

- ✓ La guía metodológica para la planificación se genera particularmente pensando en la planificación de la RNMPP.
- ✓ Se tiene acceso a la mayor cantidad y calidad de información necesaria para generar la guía.
- ✓ Las autoridades del EA y de la APN acuerdan trabajar en pro de la aprobación de la guía metodológica propuesta.
- ✓ Existe compromiso para implementar en el futuro la guía metodológica para lograr la planificación de la reserva.
- ✓ Existe compromiso en disponer de los recursos humanos y materiales para realizar la planificación propuesta.
- ✓ Los responsables actuales del EA y de la APN que iniciarán el proceso de la formulación de la guía se comprometen a gestionar ante sus superiores la continuidad y aprobación de esta guías más allá de su participación directa.

2.5 RESTRICCIONES

- ✓ El diseño de guía para realizar el Plan de Gestión de la RNMPP no describirá metodologías o mecanismos de participación particular u obligatoria a implementar.
- ✓ El diseño no incluye la implementación de las propuestas consensuadas.
- ✓ El diseño de guía metodológica no presenta mecanismos de búsqueda de financiamiento.

- ✓ El tiempo de realización de la propuesta no debe superar el año calendario dado los reglamentarios traslados de personal del EA que podrían estar participando de la formulación de la guía.

2.6 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar el marco conceptual, teórico, metodológico y de lineamientos generales para el proceso de planificación de la Reserva Natural Militar Puerto Península a fin de plantear una planificación que sea efectiva y eficiente para salvaguardar los recursos existentes en la reserva.

2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de guías metodológicas para el diseño de planes de gestión para identificar elementos substanciales que puedan ser contemplados en el diseño de guía metodológica para realizar el Plan de Gestión de la RNMPP.
- Caracterizar los actores o posibles referentes involucrados en el proceso de planificación de la reserva para conocer sus expectativas y forma de integración a la propuesta.
- Generar un modelo de gobernanza para llevar adelante el proceso de planificación de la RNMPP.
- Proponer un Plan de Gestión de Proyecto a fin de determinar las actividades necesarias, calcular el costo que demandaría la realización del proyecto y algunos otros criterios de importancia para lograr aumentar la posibilidad de éxito del proyecto.
- Proponer un esquema de contenidos a contemplar en la redacción del documento de plan de gestión de la RNMPP.

3 MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Reserva Natural Militar: Importancia en la conservación de la selva paranaense

La RNMPP se sitúa en la Eco-región de la Selva Paranaense (conocida también como Bosque Atlántico del Alto Paraná, Interior, Semidecuido, o Selva Misionera) (Chebez, 2005), (Di Bitetti, Placci, & Dietz, 2003), (Giraudó, et al., 2003) (Placci & Di Bitetti, 2006), (Rodríguez & Silva, 2012)) (Figura 6).

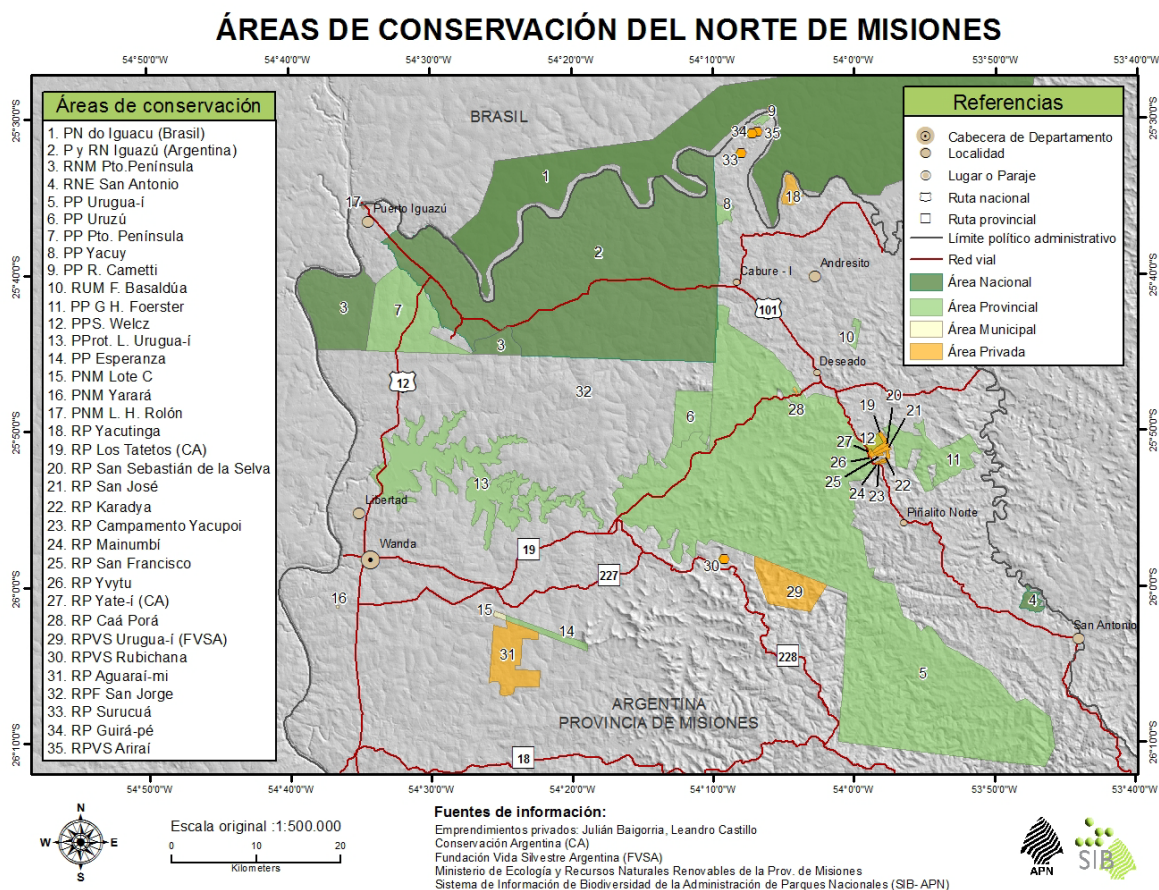


Figura 6: Mapa de distribución del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAP).
(Fuente: SIB-APN 2014)

Algunos estudios florísticos del año 1994 (Bosso, 1994), consideran que este ambiente presenta comunidades vegetales de importancia para la conservación como, palmitales (*Euterpe edulis*) de ribera en el Paraná, selva bajas con helechos arborescentes y especies aún no detectadas (o con baja representatividad) en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) (ej: urunday para *Astronium fraxinifolium*, heliconia *Heliconia brasiliensis*).

Además de proteger amplios sectores de Selva Paranaense en buen estado de conservación, la reserva presenta áreas de bosques secundarios, con especies como el palo pólvora (*Trema micrantha*), el fumo bravo (*Solanum granulatum*) y la caña tacuarembó (*Chusquea ramosissima*) indicadores ligados a disturbios de tipo antrópico.

Durante los años 2010 y 2011 se desarrolló en el establecimiento militar un trabajo de investigación tendiente a restaurar áreas que habían sido implantadas con especies vegetales exóticas (pinos). En el marco de esta investigación se llevaron a cabo trabajos de relevamiento de parcelas de bosque nativo, de donde surge un listado de especies mostrando la presencia de ejemplares arbóreos pertenecientes a lo denominado “Selva de Laurel y Guatambú” (CRAO de Monte - EA; DRNEA-APN, 2011).

Estudios recientes de flora y siguiendo la metodologías de Srur et al. (2009) (Srur, Gatti, Benesovsky, Herrera, Melzew, & Camposano, 2009) (ANEXOII), han aportado información de los diferentes ambientes y sus especies detectados dentro de la reserva (Ramírez Llorenz, 2014). Lo más destacado de estos estudios florísticos consiste en reafirmar que la RNMPP se encuentra en buen estado de conservación y que los ambientes detectados como de mayor interés, hasta el momento, son los asociados a las márgenes del Alto Paraná. Tal es el caso de los pastizales que se instalan sobre los suelos arenosos de la costa y las selvas de ribera de las empinadas barrancas, con sectores dominados por cañaverales de Tacuaruzú. Esto definitivamente vuelve a posicionar a la RNMPP como el área protegida que cuenta con este hábitat que hasta el momento no se

encontraba amparado por el SNAP y tiene sólo pequeñas muestras presentes en el Sistema Provincial.

En cuanto a la fauna que se pudo detectar en el área, los primeros relevamientos se remontan al año 1994 donde ya se manifiesta que la RNMP constituyere el hábitat natural de numerosas especies animales amenazadas como el yaguararé (*Panthera onca*), el ocelote (*Leopardus pardalis*), el oso hormiguero (*Myrmecophaga tridactyla*), la yacutinga (*Aburria jacutinga*) y el harpía (*Harpia harpya*) entre otros (Bosso, 1994).

En el reciente relevamiento (Ramírez Llorenz, 2014) se registraron 12 especies de mamíferos, 139 de aves, 2 de reptiles y 6 de anfibios. Para el muestreo de los vertebrados el investigador utilizó metodologías de relevamientos ecológicos rápidos, sin aplicar técnicas específicas para ningún grupo taxonómico en particular y se complementó con rastros de huellas y heces de mamíferos y reconocimiento de cantos en el caso de las aves. Se recorrieron transectas a pie, intentando muestrear equitativamente las diferentes unidades ambientales de la reserva.

Cuatro de las especies de mamíferos son categorizadas como vulnerables a nivel nacional: el aguará popé (*Procyon cancrivorus*), la tirica [*Margay (Felis tigrinus)*], el tapir (*Tapirus terrestris*) y la corzuela enana (o Poca) (*Mazama nana*). Tres especies de aves son consideradas Amenazadas en nuestro país: el macuco (*Tinamus solitarius*), el arasarí chico (*Selenidera maculirostris*) y el coludito de los pinos (*Leptasthenura setaria*). Otras seis especies de aves se encuentran listadas como Vulnerables: el águila viuda [*Spizaetus (Spizastur) melanoleucus*], la yacupói (*Penelope superciliaris*), el atajacaminos oscuro (*Caprimulgus sericocaudatus*), el chacurú grande [*Notharchus (macrorhynchus) swainsoni*], el ticotico cabeza negra (*Philydora tricapillus*) y el tiluchi enano (*Terenura maculata*).

Otras cuarenta de las especies de aves detectadas en la RNMP no habían sido encontradas en el área durante los muestreos efectuados por Juan Mazar Barnett, Bermabé López Lanús y Hernán Rodríguez Goñi en 1994 en (Bosso,

1994); ni en el vecino PPPP (Manso Hernández, N.; Casertano, S.; Garibaldi, J.; Barrios Caro, L.; Herrera, J.; Correa Plasencia, F., 2010) .

Entre las novedades puede mencionarse el águila negra (*Buteogallus urubitinga*), el aguilucho cola corta (*Buteo brachyurus*), el halcón montés chico (*Micrastur semitorquatus*), la gallineta negruzca (*Pardirallus nigricans*), el yasiyateré chico (*Dromococcyx pavoninus*), la lechucita canela (*Aegolius harrisii*), como los de mayor relevancia.

3.1.1 Antecedentes de la Institución

3.1.1.1 Antecedentes de dominio y de uso

Las tierras de la actual RNMP, fueron sometidas a explotación forestal entre los años 1921 y 1927, limitándose la misma a las cuatro “maderas de ley”: *Tabebuia heptaphylla* (lapacho negro), *Cedrela fissilis* (cedro) *Myrcarpus frondosus* (incienso) y *Cordia trichotoma* (peteribí). Su origen institucional, comienza allá por el año 1928, cuando el Gobierno Nacional adquirió las tierras a la sucesión Errecaborde para crear un Parque Nacional y una Colonia Militar. Así se crearon el PNI por medio de la ley 12. 103 en 1934 y una reserva forestal de 30.000 hectáreas en el año 1949 a través de la sanción de la Ley de Autoabastecimiento del EA para el consumo exclusivo de madera.

Posteriormente, a través del decreto 14.147/49 se transfirieron las tierras al entonces Ministerio de Guerra, para explotar monte nativo y producir madera con destino a obras, muebles y viviendas para los distintos cuarteles del arma distribuidos en el país. A principios de la década del 50 se instaló un aserradero que fue uno de los más importantes de la provincia y comenzaron a trabajar allí 350 empleados, hasta 1955. En esta época (1950 – 1955) se agrega la explotación de las llamadas maderas de segunda (guatambú amarillo – *Aspidosperma australe*-, rabo molle –*Lochocarpus muehlbergianus*-, mora blanca - *Alchornea glandulosa s. iricurana*-), y también se realizaron algunas plantaciones

de especies exóticas de coníferas y eucalipto y de guatambú (*Aspidosperma australe*) como especie nativa de rápido crecimiento y buena madera.

Desde 1961 hasta 1969 las tierras pasaron en propiedad al Consejo Agrario Nacional, con el compromiso de encarar un programa de colonización y reforestación.

En 1972 fueron cedidas a la APN 12.420 hectáreas para ampliar el PNI. Entre 1971 y 1977, cumpliendo con un convenio suscripto con el Consejo Agrario Nacional, se desarrollaron estudios de las Facultad de Ciencias Forestales de La Plata y el Centro de Estudios del Bosque Subtropical, para realizar ensayos de repoblamiento con especies nativas y exóticas (paraíso gigante, eucalipto, pino y araucaria) y racionalizar la explotación del recurso sin dejar de contemplar el desarrollo social y *...buscar rentabilidad compatibilizando el mantenimiento del recurso natural y respetando normas en cuanto al uso del suelo.*

En ese estudio, además, se inventarió el potencial maderero del área, recomendando la necesidad de respetar la rotación de cortes para extraer 38 m³/hectárea, algo así como 20.000 m³ anuales en total, con un ciclo de rotación de 36 años. Esos inventarios determinaron 30 especies maderables valiosas y concluyeron que el área de explotación debía ser significativa, considerando equivocada la tendencia a reducirla. En ese período los obreros plantaron cedros (*Cedrela fissilis*), lapachos (*Tabebuia spp.*) paraísos (*Melia azedarach*) que no fueron talados. De todos modos en 1977 otro decreto alejó al equipo interdisciplinario y traspasó nuevamente Puerto Península al EA, que lo mantiene hasta la actualidad. Finalmente la Dirección de Remonta y Veterinaria llamó a licitación privada (05/92) para explotar madera de monte nativo. Trabajaban allí alrededor de 100 personas y existían viviendas para los obreros, oficinas, colegio, capilla, almacén, restaurante y viviendas de mayor categoría para el personal jerárquico.

Entre 1978 y 2001 funcionó en el lugar el Establecimiento Industrial y Forestal Iguazú, que continuó con la explotación de maderas nativas y exóticas y

extracción de palmito, realizándose paralelamente ensayos de enriquecimiento con especies nativas (palmito (*Euterpes edulis*), guatambú (*Aspidosperma australe*) y exóticas.

La explotación forestal en estos predios, a lo largo de la historia como propiedad del EA, fue muy intensa pero intermitente, excepto en algunos lugares como el área del aeropuerto donde hubo sobreexplotación desestabilizando los ciclos de crecimiento de estas especies (Montalvo. G., com. pers.).

En el año 1998, de las 14.095 ha que contenía esta propiedad forestal aún en titularidad del disuelto Consejo Agrario Nacional se transfirieron por Ley Nacional (Nº24.962), 6.900 ha a la Provincia de Misiones, ubicadas en el sector sudeste, del inmueble denominado fracción "A" del Campo Iguazú (Puerto Península). Las 7.195 ha restantes ubicadas al oeste de la anterior, quedaron en posesión del EA para su utilización como campo de adiestramiento e instrucción de sus efectivos, resultando a su cargo la conservación del medio ambiente, la preservación del monte nativo y de la flora y fauna autóctona. En esta nueva subdivisión de la propiedad forestal quedó prohibida la realización de nuevas explotaciones y únicamente se continuó con los contratos suscriptos con terceros hasta su finalización en el año 2001 ((Bosso, 1994), (CRAO de Monte -EA; DRNEA-APN, 2011), (Manso Hernández, N.; Casertano, S.; Garibaldi, J.; Barrios Caro, L.; Herrera, J.; Correa Plasencia, F., 2010)).

Actualmente funciona como centro de ejercicios militares de entrenamiento de tropas de monte y los aproximadamente 1.000 soldados desarrollan todas sus actividades de ejercicio siguiendo técnicas de bajo impacto.

Los sectores de selva se encuentran en buen estado de conservación a pesar de la intensa extracción forestal ocurrida en décadas pasadas.

La situación de mayor complejidad en cuanto a las amenazas que sufre esta AP, la constituyen las intrusiones ilegales de personas, tanto desde el Paraguay como desde las 2000 ha (área pobladas que se ubica en el límite noroeste de la reserva y pertenece al municipio de la ciudad de Puerto Iguazú),

caza furtiva, invasión de exóticas, extracción ilegal de palmitos (desde el lado paraguayo) y tal vez las prácticas de combate y supervivencia implementadas por el EA (Manso Hernández et. al, 2010).

3.1.1.2 Actividades de entrenamiento militar

Entre 400 y 1000 efectivos militares de diferentes fuerzas del país se entrena en la Escuela Militar de Monte. Estos efectivos realizan sus capacitaciones de monte en el predio de la RNMPP, en cursos de diferente duración a lo largo de todo el año. Para ello el predio de la RNMPP se encuentra diagramado en sectores donde todas las tropas realizan sus prácticas (Figura 7).

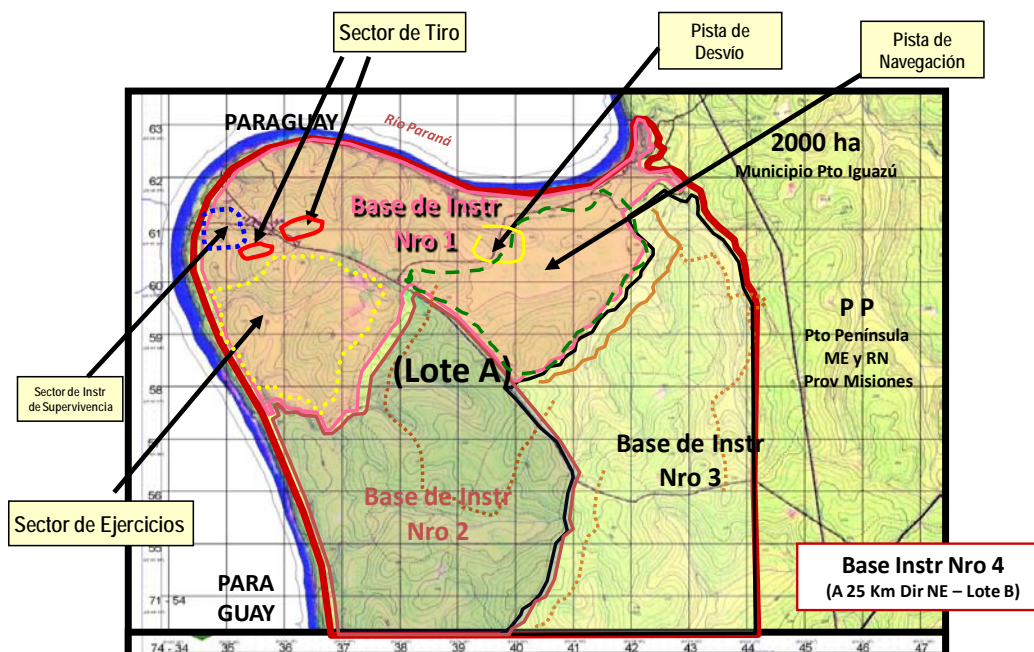


Figura 7: Mapa de sectores de actividades de entrenamiento militar (Fuente: EA 2012)

Básicamente estos sectores son:

- **Sector de ejercicios:** Aquí se practican ejercicios esquemáticos como emboscadas, avances en grupos, encuentros cuerpo a cuerpo y otros (Figura 8).



Figura 8: Actividades en el sector de ejercicios (Fuente: EA 2012)

- **Sector de tiro:** Pequeñas pistas o polígonos de 100m x 300m donde se desarrolla el entrenamiento y prácticas en el uso de armas de fuego como escopetas, pistolas, fusiles 762, ametralladoras, entre otros, excepto explosivos (Figura 9).



Figura 9: Ejercicios en pistas de tipo (Fuente: EA 2012)

- **Sector de instrucción de supervivencia:** Es un área de aproximadamente 800m x 800m donde existen boxes de aprendizaje de diferentes ejercicios de supervivencia como reconocimiento de flora y fauna, animales peligrosos, primeros auxilios, armado de trampas para animales y para personas, técnicas de purificación de agua y calentamiento de agua, cocina y otros temas de supervivencia en ambiente selvático (Figura 10).



Figura 10: Instrucciones en aulas abiertas en sector de supervivencia (Fuente: EA 2012)

- **Pista de desvío:** Superficie reducida donde se realizan ejercicios de precisión. Aquí se practican ajustes de técnicas en el uso de brújulas, mapas, dirección, pasos y otras (Figura 11).



Figura 11: Prácticas de uso de brújula en sector de pista de desvío (Fuente: EA 2012)

- **Pista de navegación:** Es una senda de unos 3,5 km donde se ponen a prueba las capacidades adquiridas desde los aspectos intelectual y operativo. Existen diferentes pruebas físicas y de ingenio que deben sortear de manera individual y grupal como entrenamiento final y de evaluación integral de la capacitación adquirida (Figura 12).



Figura 12: Ejercicios integrales en sector de pista de navegación (Fuente: EA 2012)

3.1.2 Misión y Visión

El EA forma parte de los instrumentos nacionales que dependen del Ministerio de Defensa del país, el EA servirá a la patria, para contribuir a la defensa nacional a fin de proteger sus intereses vitales la independencia y la soberanía.

- La capacidad de autodeterminación.
- La integridad territorial.
- Los recursos naturales.
- La protección de los bienes, la vida y la libertad de los habitantes.

- Asimismo, contribuirá al sostenimiento del sistema de gobierno representativo, republicano y federal.

3.1.3 Objetivos del Ejército

El objetivo del EA concretamente es: *“Constituir una fuerza armada con aptitud para defender los intereses de la nación, contribuir con su desarrollo científico, tecnológico, económico y social, y cooperar para el logro del bienestar general de sus habitantes”*. Las fuerzas que conforman el EA se distribuyen en diferentes provincias de la Argentina, particularmente las tropas que se ubican en la RNMP se constituyen al grupo de Escuela Militar de Monte, donde se capacita a personal de Ejército de todo el país y a tropas del exterior (países vecinos y otros) en ejercicios de supervivencia en selva.

Por otro lado, como ya se mencionó en párrafos anteriores, el 9 de octubre de 1934, con la sanción de la Ley 12.103 se crea la Dirección de Parques Nacionales actual APN, organismo encargado de proteger y conservar los recursos naturales y culturales del estado nacional. Esta es la norma funcional del sistema de parques nacionales argentinos y en ella se establecen los lineamientos y principios básicos que habrán de regir la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Estos fueron respetados en las sucesivas leyes modificatorias.

A través del convenio firmado entre el Ministerio de Defensa (Fuerzas Armadas) y la APN, ambas instituciones se comprometen en realizar cooperación en la reserva a fin de lograr los objetivos de conservación de los bienes naturales y culturales del EA y permitir la continuación de los objetivos estratégicos de entrenamiento y capacitación que desempeña el EA en la zona.

3.1.4 Estructura organizativa

La RNMPP, depende de la el EA en el área de la Dirección General de Educación en donde se encuentra inserta la escuela militar de monte cuyo campo de entrenamiento es precisamente la reserva en cuestión (Figura 13).

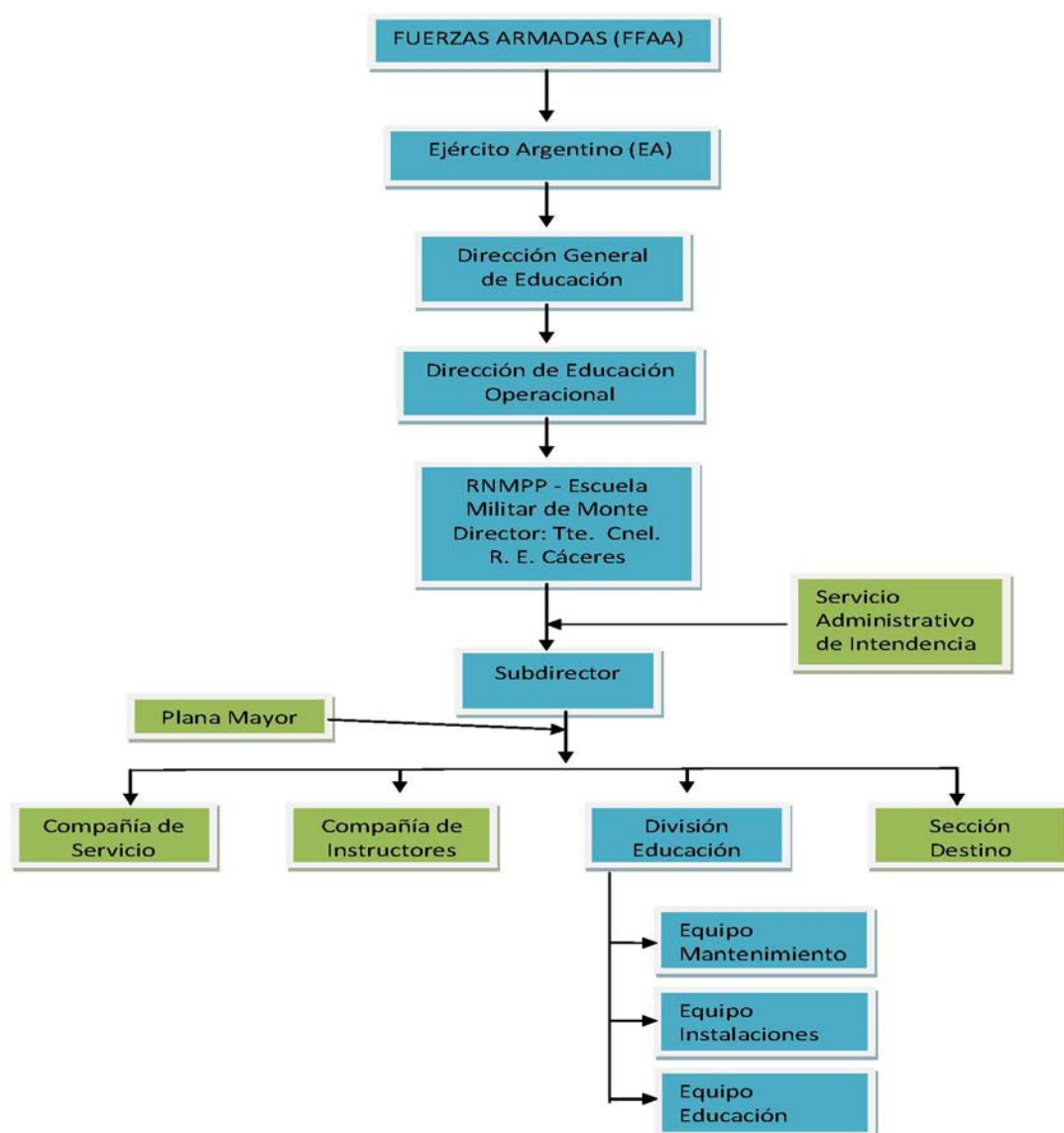


Figura 13: Estructura organizativa de la RNMPP-EA (Fuente: EA 2012)

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Áreas protegidas

4.1.1 Las áreas protegidas en el mundo y en Latinoamérica

Las AP son la piedra angular de la conservación in situ de la diversidad biológica. Su importancia, que “abarca la conservación de la diversidad biológica, el almacenamiento de material genético, el suministro de servicios esenciales de los ecosistemas a favor del bienestar humano y la contribución al desarrollo sostenible, ha sido reconocida en distintos ámbitos, desde los organismos internacionales y gobiernos nacionales hasta las agrupaciones locales y las comunidades” (Secretaría del Convenio de Diversidad Biológica (SCDB), 2004).

La noción de áreas protegidas y el concepto y la práctica de reservar naturales y áreas semi - naturales para la protección, con diferentes fines u objetivos tienen una larga historia. Ya en el año 252 AC en India, el Emperador Asoka estableció la protección de áreas para el cuidado de mamíferos, aves, peces y bosques. De la misma manera otros países realizaron acciones similares.

En el siglo XV, los señores feudales europeos, tenían zonas protegidas como cotos de caza para uso exclusivo de la clase alta. En Américas se protegieron sitios sagrados declarados por las culturas autóctonas. En definitiva, a lo largo y ancho de los continentes se destinaron tierras para la protección de los animales, de bosques y mares, para el desarrollo de prácticas ancestrales, como sitios sagrados para muchas culturas entre otros objetivos ((Arguedas Mora S. , 2009), (Arguedas Mora, S.; Castaño, B.; Rodriguez, J., 2004), (Chape, Spalding, & Jenkins, 2008)).

La historia nos muestra que el movimiento de creación de los primeros parques nacionales como tal, en el mundo, fue impulsado por los Estados Unidos. El Manifiesto de Yellowstone, una ley mediante la cual se creó el Parque Nacional Yellowstone en 1872, indicaba que: *queda reservada y separada de la colonización, ocupación o venta bajo las leyes de los Estados Unidos y dedicada y*

apartada para parque público o terrenos de recreo para el beneficio y disfrute del pueblo; y toda persona que se establezca u ocupe este parque... será considerada infractora y por tanto será desalojada del lugar (Amend, S.; Giraldo, A.; Oltremari, O.; Sánchez, R.; Valarezo, E.; Yerena, E., s/f).

Las AP que se crearon en el resto del mundo a lo largo del siglo 19, se ajustaron a esta consigna. Tal es el caso del Parque Nacional Tijuca (Brasil 1.861), del Parque Nacional Bluen Mountains (Australia 1.860 – 1.870), del Parque Queen Victoria Niagara Falls, en 1885 (Phillips, 2003) y los primeros pasos para la creación de los Parques Nacionales Nahuel Huapi e Iguazú en Argentina en 1903, resultando éste último, el tercer país en América en unirse al movimiento mundial de creación de parques nacionales después de Estados Unidos y Canadá (UICN, 2003).

A partir de la década del 60, se comienza a tomar conciencia de los daños ocasionados a la conservación de especies, a la investigación, a la interpretación ambiental, al manejo en base a la investigación científica, entre otros a raíz del desarrollo (Phillips, 2003). La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), aprueba el siguiente concepto de parque nacional: un parque nacional es un área relativamente extensa, donde resumidamente expresa:

- ✓ “uno o varios ecosistemas no hayan sido alterados materialmente por la explotación y ocupación humana.....excepcional belleza.”
- ✓ “donde las autoridades con competencias hayan tomado medidas para impedir o eliminar a la brevedad posible la explotación u ocupación en toda el área,.....parque nacional”
- ✓ “donde las visitas son permitidas, bajo normas especiales, para los fines inspirativos, educativos y recreativos” (UICN, 1970).

Ya en el año 72, la visión de AP adquiere un panorama diferente. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano realizada en Estocolmo en 1972, y la Segunda Conferencia Mundial sobre Parques Nacionales

fueron los detonantes de un nuevo concepto que evolucionaba hacia el desarrollo sostenible (Chape, Spalding, & Jenkins, 2008).

En el Cuarto Congreso Mundial sobre Áreas Protegidas, en Caracas, Venezuela (1992) se aprueba una nueva definición de AP: *“Una superficie de tierra y/o mar especialmente consagrada a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, así como de los recursos naturales y los recursos culturales asociados, y manejada a través de medios jurídicos u otros medios eficaces”* (UICN, 1994). Entre los temas emergentes de Caracas, surge la noción de Conservación a escala regional.

Para ese entonces ya se visualizaba la necesidad urgente de superar el “síndrome insular” de las AP, que se experimentaban en varios países. Esta idea reflejaba no solamente prevenir la pérdida de biodiversidad hacia el interior de las AP fragmentadas sino también a la creciente fragmentación en los contextos sociales e institucionales que limitaban la efectividad en el manejo de las mismas (UICN, 2003).

De esta manera, surgen aspectos nuevos como la conectividad entre sitios como estrategias regionales para la conservación de las AP (Phillips, 2003).

El Convenio de Diversidad Biológica (CDB) surgido en 1992, entiende por AP *“un área definida geográficamente que haya sido designada o regulada y administrada a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación”* (CDB, 1992, pág. 3).

Con el lema de los beneficios más allá de las fronteras, se realiza en 2003, en Durban, Sudáfrica, el Quinto Congreso Mundial sobre AP.

Es aquí donde surge y se adopta un nuevo paradigma en torno a las AP que es esencialmente el que rige el concepto moderno en los países del mundo.

Este nuevo paradigma propone la gestión de las AP en tres aspectos centrales, la inclusión de actores, trabajos a escala regional y la ampliación de las posibilidades que encuentran cabida bajo el concepto de AP (Phillips, 2003).

En la actualidad los espacios naturales protegidos se conciben como instrumentos para la conservación de la naturaleza, como una forma moderna de administración de los recursos naturales, donde el fin primordial es garantizar los servicios que proporcionan los ecosistemas, junto a la conservación de sus valores patrimoniales (EUROPARC, 2008, pág. 14).

La última definición concebida es la de UICN que conceptualiza a las AP como *“un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados”* (Dudley, 2008, pág. 10).

4.1.2 Las Áreas Protegidas de Argentina

La Argentina no se quedó atrás en este constante movimiento y actualización de conceptos para la gestión de las AP. En Latinoamérica, Argentina fue uno de los primeros países en iniciar el proceso de creación de éstas áreas. Esto se inicia en el año 1903, cuando el doctor Francisco P. Moreno dona 7.500 ha. de tierra de su propiedad al Estado Nacional. Estas tierras se convirtieron en el primer Parque Nacional del Sud, que en el año 1922 pasó a llamarse Parque Nacional Nahuel Huapi con una extensión mucho mayor (785.000 ha.). En el decreto de creación se establecía la prohibición de la tala de árboles, la matanza de animales silvestres, la alteración de los cursos de agua y todo acto que pudiera afectar a la naturaleza de la región.

Ya en el año 1934, se crea la Dirección de Parques Nacionales (actualmente Administración) y en su ley de creación (Ley 12.103) se establece que *“se podrá declarar parques o reservas nacionales aquellas porciones del territorio Nacional que por su extraordinaria belleza, o en razón de algún interés científico determinado, sean dignas de ser conservadas para uso y goce de la población de la República”*.

De esta manera, Argentina comienza a seleccionar y establecer que los paisajes naturales grandiosos serían protegidos. Así, la política de los Parques Nacionales motivaba la creación de áreas de gran belleza escénica al cuidado del estado nacional; reafirmaba la soberanía de las tierras en zonas fronterizas y desarrollaba regionalmente las áreas periféricas por medio del impulso de la actividad turística. Se crearon muchas de las AP en el sur del país como los PPNN Los Alerces, Los Glaciares, Lanín, Perito Moreno.

En la década del 40, la óptica de la conservación de las AP cambió de rumbo, comenzaron las incursiones naturalistas dando prioridad así, a los estudios de vegetación y de ambientes olvidados y a descubrir y proteger los diferentes biomas que componen el patrimonio del país.

En el año 2003 se crea el SIFAP (Sistema Federal de Áreas Protegidas) que actualmente, está conformado por 437 AP que ocupan cerca de 22 millones de hectáreas, lo cual representa más del 7% de la superficie terrestre argentina. De estas áreas, la APN administra 37 áreas de jurisdicción nacional, las que ocupan alrededor de 3,8 millones de hectáreas y 1,3% de la extensión terrestre del país.

Recientemente se crearon AP de jurisdicción mixta así como acuerdos de cooperación interinstitucional como las Reservas Naturales Militares, surgidas a partir del convenio suscrito entre el Ministerio de Defensa y la APN.

Las primeras unidades bajo este novedoso esquema de manejo son: Punta Buenos Aires (Chubut) y Puerto Península (Misiones) (Elbers, 2011).

Hoy en día, las AP no sólo están administradas por instituciones públicas sino también por instancias privadas, pueblos indígenas y comunidades locales, diversificando la gobernanza y participando activamente en la gestión y manejo de sus recursos.

4.2 Planificación: Planes de gestión o manejo de las AP

La planificación es un proceso para determinar lo que se desea lograr y las acciones necesarias para alcanzarlos (Lockwood *et al.*, 2006 en (Mejía, P, 2011)). Puede entenderse como un **proceso** en el sentido de pensar y actuar y como un **método** ya que implica seguir una secuencia sistemática de etapas y acciones (Nuñez, 2008 en (APN, 2010)).

El proceso de planificación del manejo de las áreas es aquel que se enfoca específicamente a establecer cómo manejar las áreas una vez que éstas hayan sido designadas ((Lockwood *et al.*, 2006 en (Mejía, P, 2011) (Chape, Spalding, & Jenkins, 2008)).

“La planificación de las AP es reconocida como proceso fundamental en el ciclo de gestión de las mismas. Resulta cada vez más evidente que la falta de planificación lleva a visiones parciales de los problemas que las afectan y a un abordaje desarticulado de las necesidades para cubrir los objetivos para los cuales fueron creadas” (APN, 2010, pág. 10).

La planificación de las áreas también ha ido cambiando de rumbo a lo largo de su historia acompañando precisamente los cambios de conceptos de las AP que se fueron dando en la historia. Las últimas recomendaciones generadas en el CDB enfatiza la necesidad de mejorar sustancialmente la planificación y administración de las AP logrando para el 2012 que las áreas sean administradas de manera eficaz, utilizando procesos de planificación participativos y científicos aprovechando las metodologías existentes.

Así los planes de gestión surgen como la herramienta o instrumento de planificación estratégica que contiene las directrices necesarias para el seguimiento y evaluación de las AP.

Básicamente un Plan de Manejo es el documento rector para la gestión de un AP con una visión a largo plazo (estratégico). Es una herramienta de apoyo y orientación que resulta de un proceso en el que participan el personal, los usuarios

y los vecinos del AP, quienes consensuan el destino del área protegida. Su elaboración significa saber cuál es la situación inicial al poner en funcionamiento el plan, con qué recursos humanos y financieros se cuenta y cuáles serán los mecanismos para ejecutar el plan. En general un plan de manejo cuenta con:

- una descripción sintética del área y su contexto regional;
- un listado priorizado de los problemas y necesidades del AP;
- una zonificación normando el uso del terreno, definiendo dónde se puede hacer qué y cómo;
- las actividades que se deben efectuar para el desarrollo del área, priorizadas y agrupadas en programas.

4.3 Cambio climático global

El Artículo 1 de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC, 1992) lo describe como “un cambio del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y que viene a sumarse a la variabilidad climática natural observada” (Cifuentes Jara, 2010, pág. 9).

El cambio climático global constituye en estos momentos una de las principales amenazas sobre la biodiversidad. A causa de esto, miles de especies en todo el mundo se encuentra en peligro de extinción. Las AP cumplen la función de conservar numerosos ecosistemas que protegen hábitat y que proporcionan alimentos, material genético, refugio, bienes y servicios para la humanidad, barreras contra los desastres naturales, entre otros, y por ello, juegan un papel fundamental en los mecanismos de adaptación de las especies y del hombre al cambio climático.

En muchos casos los efectos negativos de este cambio sobre las AP se ve agravado por factores de origen humano como la contaminación, la urbanización,

que quita espacio a las AP llevando a que muchas especies vulnerables a esta invasión, sean más rápidamente afectadas por el cambio climático.

Ante este cambio de panorama, la necesidad de planificar correctamente las AP para que continúen desempeñando la función de conservación de la biodiversidad se transforma en una meta fundamental. Las redes de AP que forman parte de paisajes mayores, ayudarían a generar la capacidad de recuperación de los ambientes ante el cambio climático. Para esto es fundamental diseñar paisajes conectados con corredores, eliminar las barreras como rutas, monocultivos, y permitir la conectividad necesaria para la dispersión de las especies, crear una red de áreas. En este sentido, la planificación estratégica, desempeña un eje de trabajo indispensable para anteponerse a los posibles cambios que pudieran ocurrir. Por lo tanto para la adaptación al cambio climático global, un eficaz ordenamiento en el espacio y una previsión de escenarios futuros a largo plazo, es esencial.

El Instituto Interamericano para la Investigación del Cambio Climático (IAI), proporciona valiosa información sobre el cambio climático, sus consecuencias y efectos y propone acciones para reducirlos (Instituto Interamericano para la investigación del Cambio Climático (IAI), s/f).

Las hipótesis del cambio climático a futuro son inciertas, aun así, sabemos que las AP corren peligro y la mejor manera de hacerle frente a esto es realizando diversos enfoques de planificación, del establecimiento y del ordenamiento de las áreas para permitir la recuperación y adaptación al cambio (Mansourian, 2009).

4.4 Enfoque Ecosistémico

El concepto de Enfoque Ecosistémico (EE) se define como *“una estrategia para manejo de la tierra, el agua los recursos vivos y para mantener o restaurar los sistemas naturales, sus funciones y valores de tal manera que se promueva la conservación y el uso sostenible de una forma justa y equitativa, a través de la*

integración de los factores ecológicos, económicos y sociales dentro de un marco geográfico definido principalmente por límites ecológicos” (COP 5 2000 en (Andrade, Arguedas, & Vides, 2011).

Esta idea ha sido promovida desde diferentes acuerdos y foros mundiales y adoptados como marco de gestión por varios organismos internacionales. El EE ha tenido como meta central el uso sostenible de los bienes y servicios de los ecosistemas y el mantenimiento de la integridad ecológica. Asimismo uno de los aspectos más relevantes es el de concebir al hombre, la sociedad y su cultura como componentes centrales de los ecosistemas, rompiendo la separación conceptual entre sociedad y naturaleza.

El EE se agrupa en 12 principios que apuntan a lograr tres objetivos claves: la conservación, el uso sostenible y la distribución justa y equitativa de los bienes y servicios de la biodiversidad (Andrade, Arguedas, & Vides, 2011).

(Arguedas Mora S. , 2010), expone los 12 principios del EE y las implicancias de estos en la planificación de AP. (Cuadro 1).

Cuadro 1: Principios del Enfoque Ecosistémico y sus implicancias para la planificación. (Fuente: adaptado de Arguedas Mora (2010))

Principios	Implicaciones prácticas para la planificación
Principio 1: La elección de los objetivos de gestión de los recursos de la tierra, el agua y la biodiversidad, debe quedar en manos de la sociedad.	La diversidad cultural y la diversidad biológica son componentes centrales del EE y por lo tanto se debe tener en cuenta para su gestión. El proceso de planificación de la RNMPP debe ser participativo y debe garantizar que la comunidad vinculada al área pueda expresar sus opciones.
Principio 2: La gestión debe estar descentralizada al nivel más bajo apropiado.	Los planteamientos del Plan y el proceso mismo de planificación, deben fortalecer la capacidad de toma de decisiones cada vez más descentralizadas. Esto implicaría ayudar a que la gestión de la RNMPP tenga mayor eficiencia, eficacia y equidad.
Principio 3: Los	Las intervenciones en los ecosistemas suelen tener

Principios	Implicaciones prácticas para la planificación
<p>administradores de ecosistemas deben tener en cuenta los efectos (reales o posibles) de sus actividades en los ecosistemas adyacentes y en otros ecosistemas.</p>	<p>repercusiones no bien conocidas en otros. Por ello, el análisis del ámbito geográfico debe extenderse a los ecosistemas relacionados directamente con el AP, en un ámbito territorial que sea conveniente con las capacidades de gestión de la RNMPP.</p>
<p>Principio 4: Dados los posibles beneficios derivados de su gestión, es necesario comprender y gestionar el ecosistema en un contexto económico.</p>	<p>La planificación debe considerar los aspectos económico tanto en su fase de análisis como de propuesta, lo cual implica hacer un esfuerzo por identificar y cuantificar el impacto económico que causa la existencia del AP y la forma de aumentarlo como una externalidad que forma parte de los esfuerzos de conservación de la región.</p>
<p>Principio 5: A fin de mantener los servicios de los ecosistemas, la conservación de la estructura y el funcionamiento de los ecosistemas debería ser un objetivo prioritario del enfoque por ecosistemas.</p>	<p>El análisis de diagnóstico, debe ver el ecosistema como un todo y analizar sus requerimientos para continuar funcionando y prestando los bienes y servicios esperados. En este sentido, la RNMPP deberá tener capacidad de restablecer los procesos ecológicos claves para lograr el mantenimiento de la biodiversidad a largo plazo.</p>
<p>Principio 6: Los ecosistemas se deben gestionar dentro de los límites de su funcionamiento.</p>	<p>Tanto en la fase de análisis como en la propositiva, se debe intentar comprender la resiliencia de los ecosistemas protegidos y mantener las diferentes formas de uso dentro de un rango que permita que estos puedan seguir funcionando aún cuando estén bajo presión de uso. En el caso de la RNMPP, la presión actual de sectores específicos como el área de entrenamiento y el límite con las 2000 ha, deben asegurar la continuidad de funcionamiento de estos ecosistemas.</p>
<p>Principio 7: El enfoque por ecosistemas debe aplicarse a las escalas espaciales y temporales apropiadas.</p>	<p>Este principio explica la necesidad de visualizar el ámbito geográfico con un enfoque multiescala que respondan a los objetivos específicos de conservación de la biodiversidad, haciendo por lo tanto que la RNMPP trabaje este aspecto más allá de sus límites físicos teniendo en cuenta los otros bloques de selva protegida colindantes que pertenecen a otras instituciones. También justifica considerar una escala de tiempo a largo plazo lo</p>

Principios	Implicaciones prácticas para la planificación
	que se traduce en una planificación con diferentes horizontes de tiempo para cumplir con los objetivos propuestos.
<p>Principio 8: Habida cuenta de las diversas escalas temporales y los efectos retardados que caracterizan a los procesos de los ecosistemas, se deberían establecer objetivos a largo plazo en la gestión de los ecosistemas.</p>	<p>Los objetivos de las AP deben ser considerados a largo plazo (incluso a 50 o 100 años), como marco de referencia para la planificación estratégica. Los impactos de las amenazas globales como el cambio climático, pueden requerir una proyección de acciones a largo plazo para atender el cumplimiento de los objetivos de conservación planteados.</p>
<p>Principio 9: En la gestión debe reconocerse que el cambio es inevitable.</p>	<p>Los ecosistemas están en continuo cambio, por lo tanto el Plan de Gestión debe ser capaz de analizar los escenarios futuros, prever los cambios venideros en la dinámica natural y antrópica para establecer las estrategias de adaptación que se requieren y garantizar la sobrevivencia de los recursos protegidos en el futuro. en el marco de esos cambios venideros. La RNMPP deberá implementar un manejo adaptativo sin perder en el intento los valores naturales, sociales y culturales que les son propios.</p>
<p>Principio 10: En el enfoque por ecosistemas se debe procurar el equilibrio apropiado entre la conservación y la utilización de la diversidad biológica, y su integración.</p>	<p>La BD debe conservarse tanto por su valor intrínseco como por sus funciones claves en el ecosistema. La planificación debe analizar las oportunidades de uso del AP en el marco de lo que su categoría de manejo permite, buscando en un mismo espacio temporal y geográfico, la conservación y el desarrollo. En el caso de la RNMPP, el marco jurídico que protege este sitio permitiría la conservación y el desarrollo de actividades militares y de investigación y tal vez alguna explotación turística acotada.</p>
<p>Principio 11: En el enfoque por ecosistemas deberían tenerse en cuenta todas las formas de información pertinente. Incluidos los conocimientos, las innovaciones y las prácticas</p>	<p>La información de todas las fuentes puede ser crítica para la gestión de los ecosistemas. Por ello, la participación de algunos sectores de la sociedad, no debe ser visto sólo como fuente de consulta o decisión, también pueden ser proveedores de información relevante. En este caso, los antiguos trabajadores de la actual reserva, pueden aportar</p>

Principios	Implicaciones prácticas para la planificación
de las comunidades científicas, indígenas y locales.	datos de suma importancia en las diferentes etapas de la planificación.
Principio 12: En el enfoque por ecosistemas deben intervenir todos los sectores de la sociedad y las disciplinas científicas pertinentes.	Aquí se justifica la formación de equipos interdisciplinarios y multisectoriales, que en este caso implica la participación de todos los sectores del conocimiento especializado que sea posible integrar a fin de visualizar todas las interacciones que se dan en la reserva y sus implicancias.

Más allá de que la RNMPP constituye un excelente ámbito natural y de gestión donde podrían aplicarse perfectamente los principios ecosistémicos mencionados, en el marco del plan de gestión, toman mayor relevancia los principios 3, 6, 9 y 10. Particularmente estos principios aplican a tener en cuenta los efectos reales y potenciales que las actividades desarrolladas dentro de la reserva que pudieran afectar a los ecosistemas adyacentes, junto al conocimiento de los efectos que causan esas actividades y que deberán ser monitoreados y evaluados, promoviendo acciones mitigatorias de dichos efectos. Asimismo propiciar buenas prácticas de gestión permitiendo respetar los límites de resiliencia de los ecosistemas afectados por las actividades militares manteniendo el equilibrio entre la conservación y los usos y actividades implementadas allí.

4.5 Gobernanza

Gobernanza deriva de la lengua inglesa *governance*, que hace referencia a la práctica democrática de ejercicio del poder. Generalmente, para que haya buena gobernanza, la participación social tiene que ser un agente fundamental en el proceso de gobierno.

En el contexto de las AP, la gobernanza “se define como los marcos jurídico-institucionales, estructuras, sistemas de conocimiento, valores culturales

que determinan la manera en que las decisiones son tomadas, los mecanismos de participación de los diferentes actores y las formas en que se ejerce la responsabilidad y el poder” (Rivas Toledo, 2006, pág. 9).

Para la UICN la gobernanza de las AP incluye normas, instituciones y procesos que determinan como se ejerce el poder y las responsabilidades, como se toman las decisiones y como participan los ciudadanos en el manejo de estos recursos de dichas áreas (Pazmiño Montero, 2013).

De acuerdo con la reflexión del V Congreso de Parques Nacionales (UICN, 2005), se reconocen cuatro grandes tipos de gobernanza sobre la base de quien detenta la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas con respecto al AP, cualquiera de los cuales puede asociarse con cualquier objetivo de gestión:

1. Gobernanza por parte del gobierno (organismos del estado)
2. Gobernanza compartida (distintos actores sociales)
3. Gobernanza privada (reservas naturales privadas)
4. Gobernanza por parte de pueblos indígenas y comunidades locales (áreas conservadas por la comunidad)

En el caso de la RNMPP, la gobernanza es claramente de parte del gobierno. La misma es detentada por el EA o sea un organismo del estado y asesorada en los aspectos ambientales por la APN, o sea otro organismo del estado.

En este sentido, el convenio firmado entre ambas instituciones posiciona la toma de decisiones y responsabilidad en manos absolutas del EA aunque pueda consultar sus decisiones a otros como en este caso a la APN pero, definitivamente, quien toma las decisiones es el EA, por lo tanto la gobernanza es pública.

Teniendo en cuenta esta autoridad en el manejo y gestión del área, probablemente existan temas y/o situaciones de la planificación de la reserva que deban ser tratados en grupos cerrados pertenecientes a personal de EA o que los mismos no consideren apropiado u oportuno abrir la discusión a actores externos.

4.6 Administración de Proyectos

Este proyecto de investigación utilizará los conceptos de la Administración de Proyectos, basada en la Guía PMBOK® (PMI (Project Management Institute), 2004).

En este documento, un proyecto es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado de servicio predefinido. Por lo tanto para poder alcanzar los objetivos de todo proyecto éste tiene que estar bien planificado. En este sentido, la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La aplicación de conocimientos requiere de la dirección eficaz de los procesos apropiados.

4.6.1 Dirección de Proyectos. Grupos de Procesos de Proyectos y Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

Los procesos de la dirección de proyectos aseguran que el proyecto avance de manera eficaz. Para ello, se incluyen herramientas y técnicas que conforman nueve áreas de conocimiento, que resultan en: Gestión de la Integración del Proyecto, Alcance, Tiempo, Costes, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones. Estas nueve áreas de conocimiento se encuentran integradas en cinco grupos de procesos definidos como: Grupo del proceso de Iniciación, de Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre.

Básicamente las nueve áreas de conocimiento definen (PMI (Project Management Institute), 2004).

4.6.1.1 Gestión de la Integración del proyecto.

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.

En el proceso de iniciación se encuentran los siguientes procesos:

- ✓ Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, que autoriza formalmente el proyecto.
- ✓ Desarrollar el enunciado preliminar del Alcance del Proyecto, que ofrece una descripción del alcance a alto nivel
- ✓ Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto (preliminar) que incluye las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto.
- ✓ Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto donde se ejecuta el trabajo.
- ✓ Supervisar y controlar el trabajo del proyecto, para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto.
- ✓ Control integrado de cambios, revisando y aprobando los cambios realizados.
- ✓ Cerrar el Proyecto, finalizando las actividades y cerrando formalmente el proyecto.

4.6.1.2 Gestión del Alcance del proyecto.

Contiene los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.

Aquí se deben incluir:

- ✓ Planificación del alcance: Creando un plan de gestión del alcance del proyecto que debe mostrar cómo se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto, y cómo se creará y definirá la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
- ✓ Definición del alcance: donde se desarrolla un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.

- ✓ Crear EDT: Subdividiendo los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

4.6.1.3 Gestión del Tiempo del proyecto.

Incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

Este proceso debe contener:

- ✓ Definición de las Actividades: Identificando las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto.
- ✓ Establecimiento de la Secuencia de las Actividades: Identificando y documentando las dependencias entre las actividades del cronograma.
- ✓ Estimación de recursos de las Actividades: Estimando el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.
- ✓ Estimación de la Duración de las Actividades: Estimando la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.
- ✓ Desarrollo del Cronograma: Analizando las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

4.6.1.4 Gestión de los Costos del proyecto.

Describe los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.

Se incluyen aquí los siguientes procesos:

- ✓ Estimación de Costos: Desarrollando una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.
- ✓ Preparación del Presupuesto de Costos: Sumando los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una base de costo total.

4.6.1.5 Gestión de la Calidad del proyecto.

Describe los procesos necesarios para que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

Esta gestión debe incluir:

- ✓ Planificación de Calidad: donde se identifica qué normas de calidad son relevantes para el proyecto, determinando cómo satisfacerlas.
- ✓ Realizar aseguramiento de calidad: aplicando las actividades planificadas relacionadas con la calidad asegurando que se cumpla con los requisitos.
- ✓ Realizar control de calidad: Supervisando los resultados para lograr rendimientos satisfactorios.

4.6.1.6 Gestión de los Recursos Humanos del proyecto.

Incluye los procesos para hacer un uso eficiente de las personas involucradas.

Se debe incluir aquí:

- ✓ Planificación de los Recursos Humanos. En este proceso se identifican y documentan los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, y se crea el plan de gestión de personal.
- ✓ Adquirir el equipo del Proyecto: obtener los recursos humanos necesarios.
- ✓ Desarrollar el equipo del proyecto: mejorar la competencia y la interacción entre los miembros del equipo.

- ✓ Gestionar el equipo del Proyecto: Hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo e implementar acciones para un mejor rendimiento del proyecto.

4.6.1.7 Gestión de las Comunicaciones del proyecto.

Describe los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

Se incluyen:

- ✓ Planificación de la comunicación: Determinar las necesidades de información y comunicación.
- ✓ Distribución de la Información: Disponer la información a las personas interesadas en el momento oportuno.
- ✓ Informar el Rendimiento: Distribuir información de rendimiento, estado de situación avances y proyecciones del proyecto.
- ✓ Gestionar a los interesados: Gestionar las comunicaciones a los interesados.

4.6.1.8 Gestión de los Riesgos del proyecto.

Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto.

- ✓ Planificación de la Gestión de Riesgos: Decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- ✓ Identificación de Riesgos: Determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

- ✓ Análisis Cualitativo de Riesgos: Priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.
- ✓ Análisis Cuantitativo de Riesgos: Analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.
- ✓ Planificación de la Respuesta a los Riesgos: Desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- ✓ Seguimiento y control de Riesgos: Realizar el seguimiento, supervisión e identificación de nuevos riesgos.

4.6.1.9 Gestión de las Adquisiciones del proyecto.

Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

- ✓ Planificar las Compras y Adquisiciones: Determinar qué comprar o adquirir, y cuándo y cómo hacerlo.
- ✓ Planificar la Contratación: Documentar los requisitos de los productos, servicios y resultados, e identificar a los posibles vendedores.

5 MARCO METODOLOGICO

El objetivo final de este trabajo consistió en generar una guía metodológica que sirva para formular el plan de gestión de la RNMPP. Para lograr dicho objetivo se plantearon diferentes metodologías de trabajo. Básicamente se realizaron las siguientes actividades:

1. Se **revisó** información documental relacionada con la reserva y con aspectos de las metodologías de planificación.

2. Se **realizaron** entrevistas a algunos actores claves que ayudaron a visualizar la importancia del proyecto.
3. Se **diseñó** un modelo de gobernanza factible de generarse para desarrollar el proceso de planificación futura de la RNMP.
4. Se **desarrolló** la guía propuesta utilizando algunos de los procesos de iniciación y planificación de Guía PMBOK® (PMI (Project Management Institute), 2004).
5. Se **propuso** un diseño básico de ítems a contener en el documento de plan de gestión de la reserva.

5.1 Fuentes de información

Para el levantamiento de información se **utilizaron** diferentes fuentes de información.

5.1.1 Fuente de información primaria

Como fuente de información primaria se recopiló información que se obtuvo de implementar charlas y/o entrevistas abiertas, con diferentes actores claves tanto militares como civiles (investigadores, funcionarios públicos de organismos con presencia en el área, especialistas, antiguos pobladores de la reserva, otros), relacionados con la reserva.

Las entrevistas se hicieron siguiendo un cuestionario base orientador. Esta herramienta resultó de mucha utilidad para la recolección de datos puntuales de la reserva y de información de carácter personal y opiniones relacionadas a la gestión de la reserva militar. La modalidad de entrevistas elegida, facilitó la organización de la conversación con unas pocas preguntas guías relacionadas a la temática y debido a que las respuestas fueron por lo general abiertas, permitió implementar nuevas preguntas no contempladas por el cuestionario original. Esto admitió también profundizar en temas no contemplados inicialmente y ahondar en

otros no pensados pero que sin dudas resultaron importantes en la conversación con algunos de los actores. A través de la metodología de encuestas se intentó integrarlos y crear con ellos el interés en la participación en la planificación, conocer sus visiones de futuro de la reserva y colaboraron en definir a priori un rápido mapa de actores claves a ser partícipes del proceso de planificación del área.

Según (Brenes Castillo & Rodas, 2008), *los actores son sujetos sociales, es decir grupos de personas que de manera conciente y organizada formal e informalmente, asumen posiciones en pro de sus intereses, impulsando gestiones, acciones, negociaciones y acuerdos. Estos actores podemos reconocerlos vinculados directa o indirectamente al aprovechamiento, uso y cuidado de los recursos naturales, así como afectando el medio ambiente con sus acciones y gestiones* (pp. 138-139).

En el ejercicio de la participación todos los actores son igualmente importantes, aunque es bien sabido que algunos son más activos que otros. Por lo tanto, a la hora de iniciarse el proceso de planificación, se deberá analizar fuertemente los niveles de participación en relación a su incidencia en la toma de decisiones respecto del AP. Se deberá recopilar información relacionada a la descripción del actor, sector o área donde trabaja o pertenece, tipo de relación que mantiene con la RNMPP, manera de contactarlo, entre otros datos de interés. Con esta información se procederá a realizar un mapeo más ajustado de los actores.

5.1.2 Fuente de información secundaria

En relación a las fuentes de información secundaria se recopiló y analizó toda la información documental oficial disponible tanto del EA como de la APN en torno a esta área. Asimismo se revisó la información que brindaron los documentos e informes de investigadores que realizaron trabajos dentro de la

reserva o en el entorno como los planes de manejo de las áreas protegidas circundantes.

Igualmente se revisó información que surgió de las órdenes de servicios, procedimientos operativos y otros mecanismos de información pertenecientes al ejército y que fueron factibles de análisis.

Por otro lado se completó la información con la cartografía y mapas antiguos y actuales de la reserva.

Para llevar adelante esta propuesta también se realizó una búsqueda y análisis de guías de planificación de latinoamérica a fin de analizar las opciones actuales y generar un diseño de propuestas más acorde a la realidad de esta área protegida tan particular.

Se utilizó como soporte para el desarrollo y presentación de la propuesta de guía el software Open Project y, mediante un diagrama de Gannt, se organizó y visualizó la propuesta de actividades de la guía planteada para la RNMPP.

5.2 Técnicas de investigación

Para la concreción del objetivo específico 1, 2 y 3 se implementaron las herramientas de búsqueda y revisión de bibliografía pertinente y se consultó a algunos actores claves, cuestiones puntuales a través de entrevistas personales. Por consiguiente las fuentes de información primaria y secundaria sustentaron los objetivos 1, 2 y 3.

Para definir algunos aspectos del objetivo específico 3 se trabajó siguiendo algunos de los procesos de iniciación y planificación del PMI (PMI (Project Management Institute), 2004).

Concretamente se plantearán los siguientes procesos:

- Gestión de alcance
 - Planificación de alcance (Charter de proyecto)
 - Definición de alcance (declaración de proyecto).
 - Desarrollo de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La gestión de alcance se desarrollo siguiendo el formato de acta de constitución y enunciado preliminar de proyecto, presentación de entregables, supuestos y restricciones y utilizando la descomposición de las actividades presentadas en la EDT.

➤ Gestión de tiempo

- Definición de las actividades
- Secuencia de las actividades
- Estimación de los recursos
- Estimación de la duración de las actividades
- Desarrollo del cronograma

Para la definición de actividades, la secuencia de las mismas, la duración de cada una así como el establecimiento del cronograma de proyecto respectivo con fecha de inicio el 1 de septiembre de 2014, se utilizó la herramienta del software Open Project 2010 representado en forma de diagrama de Gannt. Se fijó como jornada laboral lunes a viernes de 8:00 horas a 14:00 horas y de 15:00 horas a 17:00 horas excluyendo los feriados y/o asuetos administrativos descriptos oportunamente

➤ Gestión de Costos

- Estimación de Costos
- Preparación de Presupuesto de Costos

La preparación del presupuesto tuvo en cuenta la contratación de técnicos profesionales que conformarán el equipo de planificación y el listado de equipamiento e insumos necesarios para desarrollar el proyecto. Para la estimación de dichos costos se utilizaron planillas Excel.

5.3 **Ámbito de participación pública**

Uno de los aspectos más importantes y con seguridad uno de los más complejos en el proceso de planificación de las AP en general y no menos importante en la de la RNMPP lo constituye la participación pública.

Se recuerda que la participación pública en la gestión y administración de las AP es un componente indispensable en el logro de los objetivos establecidos en las mismas. *“En la actualidad la participación social en la conservación, más que una obligación para dar cumplimiento a mandatos constitucionales, es una necesidad si se trata de cerrar la brecha naturaleza – desarrollo o naturaleza – sociedad”* (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2005, pág. 28).

Son numerosos los acuerdos y reuniones nacionales e internacionales relacionados a las AP que incorporan el concepto de la participación como tema relevante a desarrollar y mejorar en la gestión de las áreas existentes y en las nuevas o a crearse. Por ejemplo:

Objetivo 1.4 del *Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas, CDB, Montreal 2004* habla sobre Mejorar sustancialmente la planificación y administración de AP basadas en el sitio

Meta: Para 2012 todas las AP cuentan con una gestión eficaz, a base de procesos de planificación de sitios muy participativos y científicamente fundados a los que se incorporen claros objetivos, metas, estrategias de gestión y programas de supervisión de la diversidad biológica, apoyándose en las metodologías existentes y en un plan de gestión a largo plazo con la intervención de los interesados directos.

La Declaración de Bariloche, II Congreso Latinoamericana de Parques Nacionales y otras AP llevado a cabo en el año 2008 en Argentina, menciona que: *“Es esencial fortalecer y ampliar los procesos de planificación participativa de las AP y aplicar los principios de buena gobernanza (transparencia, equidad, rendición de cuentas y mecanismos del manejo de conflictos) como un mecanismo que involucra activamente a los actores, generando espacio de diálogo donde se*

analizan las preocupaciones y expectativas y se establecen compromisos y responsabilidades para la acción conjunta y coordinada de las instituciones, las comunidades locales y pueblos indígenas, los científicos y académicos así como el sector privado en apoyo al manejo efectivo y participativo de las AP”.

En referencia a lo comentado anteriormente, la participación en el proceso de planificación será considerada un aspecto transversal, es decir, de intervención en todas las etapas del proceso en que se precise, mediante mecanismos que aseguren que dicha participación no sea marginal, para asegurar en definitiva que el Plan de Gestión/Manejo sea legitimado por la comunidad involucrada, como un documento de gestión del área silvestre protegida objeto de planificación (Nuñez, 2008).

En cuanto a los mecanismos de participación, mecánica, decisiones que puedan asumirse y actores que conformaran estas instancias de participación se describe a continuación la acertada propuesta de Arguedas Mora, (2010) (Cuadro 2).

Cuadro 2: Mecanismos de participación pública (Fuente: adaptado de Arguedas Mora, 2010)

Mecanismo	Descripción	Mecánica	Finalidad
Talleres	Tienen el objetivo de revisar y/o definir aspectos claves para el proceso de planificación. Son diseñados metodológicamente de forma que se alcancen los resultados requeridos. A los talleres asistirán	Se realizan para una convocatoria cerrada, es decir por medio de una carta dirigida a las personas u organizaciones que se desea que participen. Son de uno o dos días, con un programa de trabajo y resultados concretos, por lo que	Tomar decisiones en el proceso, formular propuestas y revisar otras que hayan sido elaboradas por los responsables de apoyo al proceso de planificación.

Mecanismo	Descripción	Mecánica	Finalidad
	actores clave.	requiere de una facilitación y o moderación para realizarse.	
Entrevistas individuales	Son conversaciones formales con personas o representantes de actores claves, con el objetivo de recabar información relevante para el proceso, conocer impresiones y/o posiciones sobre temas particulares.	Se establecen citas con los actores y se lleva estructurada la entrevista, en ella se toma nota, ya que se considera una fuente formal de información para el proceso. Los resultados son considerados parte del proceso de planificación.	Información, criterio o posición de actores claves, sobre aspectos puntuales del proceso de planificación.
Taller público	Es un tipo de taller, pero con la diferencia que su convocatoria es masiva, por eso se debe realizar en un lugar de acceso público en la zona. Consiste en presentar el Plan o algunas de sus partes en un formato popular, dirigido al público en general para obtener su opinión.	Se hacen invitaciones abiertas usando los medios masivos de comunicación. Se prepara un salón donde está la información que se desea compartir en un formato muy visual y con textos populares, y se realiza una presentación oral resumida del plan, respaldada con el uso de algún programa visual (Power Point) en un horario definido y	Revisión popular de aspectos planteados en el Plan.

Mecanismo	Descripción	Mecánica	Finalidad
		comunicado y se recogen opiniones por diversos medios.	
Revisión documental	Se refiere a la revisión de documentos en formato electrónico, de los cuales se espera una devolución con observaciones concretas.	A las personas involucradas se les envía un correo electrónico con el documento, para que hagan sus comentarios usando el control de cambios de Word. Es generalmente un trabajo individual que luego se sistematiza en un solo documento.	Incorporar el conocimiento, la visión, perspectiva y otros elementos personales en un documento común.

5.4 Métodos de investigación

En este apartado se establecen los métodos que se aplicarán para desarrollar la “Guía Metodológica para la realización del Plan de Gestión de la RNMPP”.

Los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento.

En el caso de este trabajo de formulación de guía se aplicó el Método inductivo-deductivo: La inducción asciende de lo particular a lo general en tanto la deducción desciende de lo general a lo particular. Utilizando este método de investigación en el momento de realizar el plan de gestión se recopilará información, se presentarán informes parciales, se consultará con expertos, se trabajará en reuniones y talleres formulando acuerdos temáticos, y finalmente se

planteará la propuesta de trabajo describiendo actividades y tareas asociadas a la estimación del tiempo necesario, recursos y costo asociados a dicho proyecto.

6 DESARROLLO

Este apartado se divide en cuatro componentes de desarrollo.

En primer lugar se analizan tres guías para el desarrollo de planes de gestión de países latinoamericanos como base inicial para comparar profundidad metodológica y mecanismos participativos propuestos en ellas. Igualmente se revisaron varias guías de planificación disponibles (Chile, Perú, Uruguay, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Argentina) y la selección se hizo sobre tres de ellas. En tal caso, se priorizó la guía de Argentina dado que es en este país donde se desarrollaría el presente proyecto y además, sería encarado en parte, por la APN, autor de la guía en cuestión. La guía de Costa Rica fue seleccionada por la amplia y reconocida trayectoria en planificación de sus áreas protegidas; en tanto la de Colombia, fue elegida por su manera amena de encarar los procesos y la claridad para presentar los temas relacionados con la participación de la población. En segundo lugar, se presenta una lista preliminar de referentes claves obtenida de las entrevistas realizadas a algunos pocos actores encuestados en el presente proyecto.

En tercer lugar se avanza en cuanto a la organización de gobernanza y participación necesarias para el proceso de planificación de la RNMPP.

Posteriormente, se proponen procesos recomendados por el PMI (PMI (Project Management Institute), 2004) en las áreas de conocimiento de Alcance, Tiempo y Costo para orientar el proyecto de formulación de guía para ser desarrollados aquí.

Finalmente se plantea una propuesta sencilla de items que debería contener el documento de plan de gestión de la RNMPP

6.1 Análisis de guías de planificación

Como ya se comentó, los planes de manejo o de gestión, son importantes instrumentos de gestión para la conservación de las AP. En general, constituyen documentos técnicos y normativos que formulan las directrices generales de conservación, ordenamiento y desarrollo de las AP.

La metodología de planificación, actualmente generalizada en prácticamente todos los países del continente, tiene su origen en la propuesta de Kenton Miller, que recoge las experiencias de gestión de los años 70 en algunos países latinoamericanos, habiéndose generado en las últimas dos décadas modificaciones metodológicas a partir de estos conceptos iniciales en varios países (DINAMA-MVOTMA. División de Áreas Naturales Protegidas, s/f).

Aún así, la experiencia de gestión de las AP orientada por los planes de manejo ha demostrado en todos los países una serie de debilidades de éstos en varios aspectos que se reflejan, decisivamente también, en su implementación.

Teniendo en cuenta la historia de la planificación de AP en el mundo, la mayoría de los países han tenido la necesidad de generar alguna guía para elaborar los planes de gestión. Esta necesidad, surge al intentar orientar y generar una planificación basada en criterios y métodos de planificación unificados, que sean comunes a las AP de ese país e incluso del mundo.

En Argentina, los planes de manejo realizados por la APN, difieren en contenido, estructura, nivel de participación pública, legitimación social, entre otros aspectos. Durante dos décadas se han acumulado aciertos y errores tanto en el proceso planificador como en su implementación (APN, 2010). Al igual que en Argentina otros países latinoamericanos han incursionado en la formulación de sus planes de gestión y en la creación de guías metodológicas que hagan de este ejercicio un proceso ordenado y estandarizado. Así en general surgen las guías para la Elaboración de Planes de Manejo para AP o documentos similares.

En este apartado, se analizan tres guías de planificación de AP. Ellas corresponden a las guías de Colombia, Costa Rica y Argentina como

representantes de los países de Latinoamérica con AP con diferentes niveles de implementación y de gestión de las mismas que han buscado sus pautas orientadoras comunes para la generación de sus planes de manejo.

6.1.1 Guía de planificación de Colombia

La institución encargada de manejar las AP de este país es la Unidad de Parques Nacionales, organismo público nacional con funciones operativas, técnicas y ejecutivas que hace parte de la estructura orgánica del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

El documento, *Aspectos Conceptuales de la Planeación del Manejo en Parques Nacionales*, publicada en el 2005, (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2005) aporta los elementos conceptuales y metodológicos para la construcción e implementación de los planes de manejo.

La primera parte de este documento contiene los aspectos históricos e institucionales de la planeación en Parques Nacionales; la segunda, aborda las nociones básicas de la planeación, en las que se establecen los pasos y aspectos conceptuales más importantes en el desarrollo de un plan de manejo participativo.

Uno de los hitos en la historia de la planificación colombiana, lo constituye la Política de Participación Social en la Conservación. A través de esta postura nacional la Unidad de Parques Nacionales, comienza a desarrollar conceptual y metodológicamente la planificación de sus áreas protegidas con intervención de la participación social, base de la construcción de los planes de manejo.

La Unidad de Parques implementa desde el 2001, la “*Ruta de la planificación*”, con el objetivo de definir los pasos para construir y asumir la gestión social para planificar las AP.

Concretamente en cuanto al modelo de planificación, se muestra la secuencia de la planificación basada en el esquema *estado– presión – respuesta*, donde el “*estado*” es representado por la calidad de los valores objeto de

conservación; la “*presión*” está definida por los factores externos que afectan negativamente los valores objeto de conservación y que pueden poner en peligro su existencia; y la “*respuesta*” o “*estrategias de manejo*” son las acciones realizadas por los equipos técnicos de las áreas protegidas.

Uno de los conceptos más fuertemente sostenidos en la guía es que cada una de las estrategias definidas por la Unidad de Parques para resolver los problemas de conservación, deberán complementarse técnicamente para asumir el reto del trabajo participativo. Es importante avanzar en la construcción de metodologías participativas en las que los actores sociales e institucionales logren articularse efectivamente en la planeación de cada unidad de conservación.

6.1.2 Guía de planificación de Costa Rica

La Guía para la formulación y ejecución de planes de manejo de áreas silvestres protegidas, data del año 2004 y fue realizada por el Ministerio del Ambiente y Energía y el Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC) (Ministerio de Ambiente y Energía. Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica, 2004)

Esta comienza haciendo una introducción de la planificación y mencionando principios y algunos criterios que orientan el manejo de las AP. Tomando estos principios y criterios la guía se propone describir en 10 capítulos, los componentes básicos necesarios para formulación y ejecución de un Plan de Manejo para las Áreas Silvestres Protegidas bajo la responsabilidad del SINAC.

Uno de los puntos claves de los requisitos menciona que “*Antes de iniciar la elaboración del plan de manejo, se debe obtener una clara definición de los principios metodológicos que se van a usar para la elaboración del plan y una certeza técnica de que los resultados de la metodología escogida, serán plenamente aplicables por el personal del área y los grupos de interés vinculados.*”

En cuanto a la participación y los actores destaca como relevante el hecho de desarrollar los procesos de inducción, sensibilización y capacitación a los participantes en la planificación.

La metodología resalta la necesidad de cumplir con ciertas características y condiciones como ser participativos, que la metodología sea conocida por todos los participantes, que sean rápidos y eficientes en la recopilación de la información, que las propuestas para el manejo sean viables y racionales y que se cuenten con un mecanismo de sistematización del proceso.

Finalmente da por sentado que la propuesta de manejo para el AP es la alternativa mejor identificada y que ha sido aceptada por todos los que han participado en el proceso en representación de los intereses de otras personas o grupos de la comunidad.

6.1.3 Guía de planificación de Argentina

La Guía para Elaboración de Planes de Gestión de Áreas Protegidas de la Administración de Parques Nacionales (APN) de Argentina, se publicó en el año 2010 (APN, 2010).

Ésta se divide en tres capítulos; que contiene los conceptos generales sobre planificación, los conceptos y contenidos de cada sección de los planes de gestión y las fases y pasos para la elaboración y/o actualización de planes de gestión.

Respecto de proceso de la planificación, describe las 6 etapas que conforman el ciclo helicoidal en el tiempo de la planificación y se explaya en el proceso de pensamiento metódico a seguir en cada una de las etapas, incluyendo las preguntas orientadoras de cada una de ellas.

Un componente importante en este capítulo es el enfoque y las implicancias que tiene la aplicación del enfoque ecosistémico en la elaboración del plan.

Resulta muy interesante la acotación que alude a que el alcance geográfico puede ser redefinido en posteriores ciclos de la planificación a medida que aumente el conocimiento del entorno y la experiencia de manejo haciendo de este ciclo tan dinámico como sea necesario.

Por otro lado, expone que deberá describirse el equipo planificador, el perfil de los integrantes y la función dentro del equipo.

En cuanto a la categoría de manejo, hace referencia a los lineamientos de UICN y también enfatiza en que el plan de gestión, puede propiciar la redefinición de las categorías de manejo si los objetivos de conservación no se ajustan a la designación correspondiente.

Finalmente entra en detalles descriptivos de las fases (6) y pasos lógicos (15) para llevar adelante el proceso de elaboración del plan de gestión. Lo destacable de este capítulo es la importancia que le dedica a la construcción de un mapa de actores, definiendo el nivel de participación y los actores sociales convocados en cada etapa.

6.1.4 Análisis de las tres guías

Las guías en general están correctamente escritas, de manera amena y con vocabulario accesible y entendible a cualquier persona que la lea. En general las tres guías subrayan la coherencia que existe entre la guía formulada y los planes Institucionales, como herramienta rectora de la institución. De esta manera se visualiza la relación existente entre estas herramientas y la política ambiental del país a través de otros instrumentos de planificación del estado y de convenios suscriptos a nivel internacional.

Por otro lado la integración de los contenidos es adecuada y en el caso de Colombia y Costa Rica, la utilización de tablas y gráficos de integración ayudan a entender el seguimiento de los pasos del proceso planificador.

En el caso de las guías de Colombia y Argentina mencionan explícitamente que se aplica un proceso de pensamiento lógico. Esta lógica interna puede utilizarse como una forma de constatar la coherencia interna del plan de gestión durante su formulación. Por ejemplo verificar que los objetivos del plan se enmarquen dentro de los objetivos de conservación y se fundamenten en el diagnóstico, que los objetivos del plan estén acompañados de medidas que los desarrollen (estrategias, proyectos, actividades), etc.

En las tres guías de una manera u otra se hace referencia a la libertad de modificar y/o redefinir aspectos de la planificación que se detecten como necesarios modificar o cambiar para el mejor manejo y/o gestión del área protegida. La realidad cambiante, hace que los problemas y los objetivos de gestión deban ser abordados en tiempos cortos y haciendo que la gestión también sea adaptativa, dinámica, evolucionando a partir de sus propios resultados. En el caso de Argentina y la incorporación concreta y directa de los principios del enfoque ecosistémico en la planificación y el manejo adaptativo está siempre presente a lo largo de todos los capítulos de la guía, en tanto en Colombia se menciona muy al pasar el concepto de análisis ecosistémico.

La asignación de categorías tiene diferente desarrollo en las tres guías pero lo que si resulta substancial, es la recomendación (Argentina y Costa Rica) de tener presente la posibilidad de modificar la categoría de manejo si la evaluación muestra que los objetivos de conservación declarados a largo plazo no se ajustan a la categoría asignada. De esta manera, en el caso en que corresponda, y con la justificación técnica que amerite, el plan de gestión puede propiciar que se realicen las gestiones necesarias para la redefinición de la categoría de manejo.

También el tema de la zonificación interna es tratado de manera muy diferente en las tres guías. En el caso de Argentina se pone a disposición los lineamientos por los cuales actualmente la APN define sus zonas de uso. En tanto Colombia y Costa Rica le dedican apartados especiales a este aspecto.

El diseño espacial de las áreas no es parte del proceso de planificación sino se refiere a su revisión, actualización o mejoramiento de las condiciones iniciales al momento de su creación. Por eso se entiende que sea abordado en la fase de formulación de zonas de amortiguamiento imprimiendo la idea de la necesidad de planificar la gestión de las áreas más allá de sus límites institucionales y/o administrativos, aprovechando el proceso y sus recursos, para definirlos o mejorarlos, pero no ahonda en cómo realizar un diseño definitivo del área protegida.

Las tres guías tienen en cuenta, en diferentes grados, los conceptos de bienes y servicios ecosistémicos como partes integrantes de las gestiones de las áreas protegidas y en relación a la función social y económica que éstas desempeñan en los países de referencias. En el caso de Argentina, se incluye una tabla de referencia con la descripción de algunos bienes y servicios actuales que proveen las áreas a tener presentes al momento de planificar.

La gestión se refiere a todas las actividades que se desarrollan en un AP para alcanzar los objetivos de conservación, conteniendo manejo y administración. Este término incluye la planificación, la ejecución y la evaluación. Por lo tanto, en las tres guías se muestran las etapas necesarias para llevar adelante la gestión.

Uno de los temas mejor expuestos en las tres guías se relaciona con la participación pública en el proceso planificador. En el caso de la guía de Colombia, la participación se encara directamente a través de una política de estado que relaciona dicha participación con la conservación. En las otras dos guías, la participación está bien descrita con niveles y /o mapa de actores.

Finalmente a pesar que las guías analizadas cumplen con los objetivos propuestos de proveer elementos para la planificación de las AP, existen algunos huecos que deberían ser incorporados de alguna manera. Tal es el caso del análisis de gobernanza. Las guías no pusieron en el tapete esta temática entendiendo que no es el objetivo de ésta, discutir temas como jurisdicción, estructura, toma de decisiones, responsabilidad del poder, rendición de cuentas,

distribución equitativa de los costos y beneficios, más allá de la participación pública propuesta a diferentes niveles en el proceso de planificación. Entendería que las guías propuestas deberían exceder las coyunturas políticas actuales y podrían anticiparse a la dinámica situación de la planificación y gestión de las AP.

Tanto Argentina como Costa Rica no analiza en la guía el tema de viabilidad e integridad ecológica de los sistemas. Aspecto que debería desarrollarse al menos como anexo o complemento, tal como lo tiene Colombia en su tomo específico, ya que este aspecto resulta ser el componente fundamental en la planificación de AP y es, básicamente, el que permite establecer las metas de conservación facilitando el proceso de formulación de estrategias de manejo directamente enfocadas a los objetos de conservación. La tarea de monitorear la integridad ecológica de los ecosistemas es lo que dirá definitivamente cuan exitosos fue la planificación y gestión de las AP.

6.2 Análisis de actores involucrados y sus participaciones

6.2.1 Mapeo preliminar de actores claves

A raíz de algunas entrevistas a directivos e investigadores relacionados con la RNMPP, ya realizadas en el marco de este trabajo, se puede adelantar una lista preliminar y tentativa de actores claves necesarios a convocar en el proceso de planificación y las expectativas o intereses que podrían manifestar en participar en la formulación de un plan de gestión futuro para la RNMPP (Cuadro 3).

Cuadro 3: Actores claves y sus expectativas e intereses (Fuente: elaboración propia, 2014)

Actores/Institución	Interese/expectativas
EA (Nacional)	El EA necesita cumplimentar los compromisos asumidos

	con la APN en cuanto a la conservación de los ambientes bajo su custodia y encuentra en la guía, un mecanismo de orden y acción necesarios a implementar para sus objetivos de conservación y entrenamiento militar.
APN (Nacional)	Encuentra una excelente oportunidad para fortalecer los vínculos con una institución con quienes existen convenios previos y generar un futuro plan de gestión especializado para esta reserva tan particular que forma parte de las AP del núcleo norte de la provincia y además constituye una zona buffer del PNI.
MRNRyT (Provincial)	Vería con agrado la formulación de una guía que plantee los mecanismos a seguir para la formulación de un plan de gestión a futuro de la RNMPP dado que son vecinos del predio militar y comparte muchos de los recursos naturales a conservar y muchas de las problemáticas de la zona. Esto conllevaría acciones conjuntas de protección y de gestión.
Prefectura y Gendarmería (Nacional)	Tanto prefectura como gendarmería prestan apoyo como fuerzas vivas a los efectivos del ejército en tareas de resguardo del recurso nacional. En este caso, ambas instituciones están interesadas en conocer cuál sería la participación y mecánica de trabajo en apoyo al cuidado del predio del EA.
Municipio de Puerto Iguazú (Municipal)	En municipio no manifiesta mucho interés en la gestión de la RNMPP. Aun así existen problemas en el AP generados por las actividades de la población aledaña. El municipio linda con el límite N del campo militar y con frecuencia algún habitante realiza uso indebido e invade las inmediaciones del límite del predio de la RNMPP

	realizando sendas y picadas. En tal sentido, la municipalidad en conjunto con el EA, deberá participar buscando soluciones y trabajando para regularizar la situación de los vecinos.
ONG´s e Investigadores (Nacional/Provincial)	En la región se concentra y trabajan varias ONG´s e investigadores de diferentes casas de estudio que trabajan enfocados en temas de conservación ambiental. Sus intereses más allá de la conservación en sí, rondan en aportar conocimiento de aspectos ambientales como ecología y comportamiento de especies de la selva paranaense y encuentran en esta región una importante concentración de áreas donde desarrollar sus estudios.
Empresa de turismo "Aguas Grandes" (Privado)	Las empresas están muy interesadas en conocer las potencialidades de explotación del recurso desde la perspectiva turística. Conocer la factibilidad de circuitos y modalidades que pudieran acordarse e cuanto a la visitación a fin de definir sus inversiones económicas dentro del parque. Asimismo se beneficiarían con los ingresos de los visitantes que eligen sus servicios
Empresa Alto Paraná S.A. (Privado)	Esta empresa privada se ubica al Sur del campo militar y su interés en particular está relacionado con la protección de sus límites prediales asegurando la prohibición de ingreso de gente a su propiedad.

Obviamente, una definición de actores a involucrar en el proceso deberá ser planteada y ajustada por los integrantes que conformen el equipo planificador (patrocinadores, director de proyecto y equipo de proyecto) de guía metodológica para la realización del plan de gestión de la reserva. Asimismo, se deberá definir el nivel, tipo y momento de participación que deberán tenerlos diferentes actores en

el proceso. Esto nos permitirá aclarar el grado de representatividad que requiere para cada de ellos en cada parte del proceso.

6.3 Gobernanza

6.3.1 Estructura organizativa

Se presenta a continuación un modelo de estructura organizativa u organigrama para llevar adelante el proceso de planificación de manera responsable y comprometida por parte de cada uno de los integrantes.

Para este trabajo se pensó en una estructura organizativa para el equipo planificador conformada por el patrocinador; que en este caso está constituido por dos personas, ambas representan a las dos instituciones (EA y APN); un director de proyecto, un equipo de proyecto conformado por 6 asistentes técnicos-profesionales con diferentes perfiles y un asistente secretario-administrativo (Figura 14).

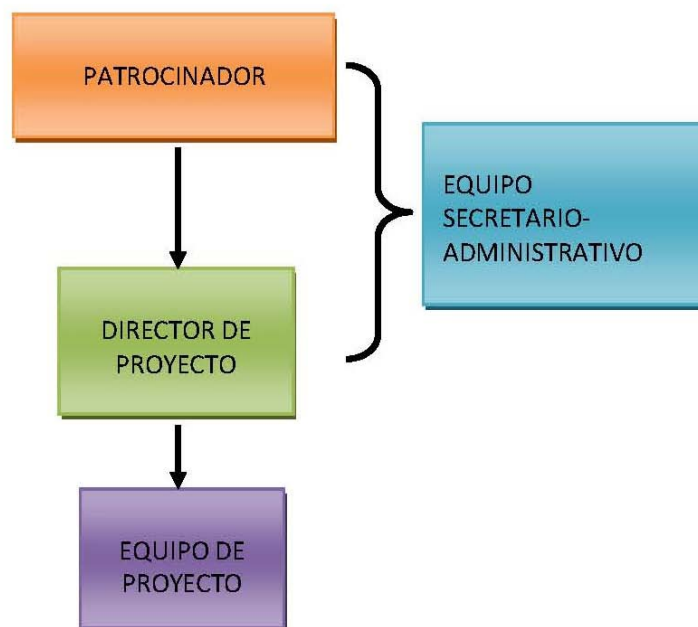


Figura 14: Estructura organizativa de equipo planificador (Fuente: elaboración propia, 2014)

Funciones y responsabilidades

➤ Patrocinador/es

Es el ámbito técnico - político decisor más alto e incluye a los dos representantes directivos de las instituciones de gobierno a cargo de la administración del área.

Por lo tanto este equipo debe estar conformado por el jefe del EA y el Director de la Delegación Regional NEA de la APN.

Funciones y responsabilidades.

- Impulsar y dar seguimiento al proceso de planificación dado es que el interesado directo de generar este proceso.
- Tomar las decisiones de los niveles superiores que se necesiten en el proceso
- Designar los referentes para conformar el Equipo Planificador.
- Revisar, evaluar y tomar medidas para ajustar la propuesta de planificación realizada por el Equipo Planificador
- Establecer los acuerdos políticos entre los actores.
- Apoyar al equipo técnico en las tareas de comunicación, información y difusión del proceso hacia los diferentes actores del AP.
- Gestionar los recursos operativos y financieros necesarios para realizar el proceso requerido.
- Aprobar los documentos parciales y el documento final del proceso de planificación. Cabe recordar que ambas instituciones tiene instancias superiores que deben ratificar la aprobación del plan.

➤ **Director de Proyecto**

Conformado por un representante de la DRNEA con perfil en planificación y conocimientos en administración de proyectos y con conocimientos sobre técnicas para el manejo de áreas protegidas, y que cumpla con las siguientes funciones

Funciones y responsabilidades.

- Elaborar el diseño del proceso de planificación para obtener el “documento final” de plan de gestión
- Coordinar los aspectos técnicos y metodológicos del proceso de planificación
- Diseñar, organizar y facilitar las instancias participativas y coordinar la validación final del proceso.

- Definir el contenido del “documento final” y preparar el documento para presentar al patrocinador.

➤ **Equipo de proyecto**

Conformado por personal técnico de ambas instituciones. Estos deben cubrir los perfiles de técnico con conocimientos en SIG, temas ecológicos, sociales, jurídicos, económicos, turismo y uso público.

Los integrantes del equipo planificador deben responder a los perfiles y competencias detectadas ya que no se prevé la capacitan para ninguno de ellos.

Funciones y responsabilidades.

- Recopilar la información que surja de las fuentes primarias y secundarias y de los procesos participativos, sistematizar y producir los primeros documentos borradores del plan.
- Gestionar y obtener la información geográfica requerida para el proceso de planificación.
- Diseñar y producir los mapas que surjan del proceso de planificación.
- Asistir con su conocimiento técnico específico en los talleres y reuniones de trabajo.
- Colaborar en la coordinación logística y de aspectos técnicos de cada una de las actividades del proceso de planificación

➤ **Equipo Secretario-Administrativo**

Representado por una persona del EA o de la APN (a definir) que responderá a las solicitudes del director del proyecto y del patrocinador.

Funciones y responsabilidades

- Asistir al patrocinador, al director de proyecto y al equipo de proyecto en sus necesidades.

- Realizar los contactos oficiales telefónicos, por correo o personales con los actores y las instituciones que hayan resultado detectados por los equipos de proyecto que participaran en los diferentes momentos del proceso.
- Realizar las compras y contrataciones de servicios y materiales que sean necesarias en el proceso.
- Redactar cartas, memos o comunicados oficiales a cursar entre las dos instituciones directivas a fin de comunicar toda información de relevancia para la planificación, así como los comunicados a los actores o participantes externos.
- Coordinar la logística general de los eventos de talleres y reuniones a llevarse a cabo.
- Comprar o contratar todos los servicios y/o materiales e insumos necesarios para el desarrollo de talleres y reuniones (materiales de librería, alimentos y bebidas, otros).
- Asistir al equipo de proyecto en cuestiones de recopilación y búsqueda de información y otros insumos necesarios.

Finalmente la implementación del plan de gestión es responsabilidad directa del EA con la colaboración activa de la APN en los temas que hayan sido definidos en la planificación y con la participación de los actores y otras instancias que así queden explicitados en el documento.

6.4 Propuesta de Plan de alcance, tiempo y costo para la formulación del Plan de Gestión de la RNMP

Para desarrollar este trabajo se utilizarán algunas áreas de conocimiento de los grupos de procesos de iniciación y planificación de la Guía PMBOK®

- Se desarrollará el proceso de planificación en las siguientes áreas de conocimiento que tiene la guía del PMBOK®: la gestión del alcance, tiempo y costos con el objeto de realizar los siguientes puntos:

- ✓ Se definirá el alcance del proyecto y preparará la estructura detallada de trabajo, para establecer limitaciones, supuestos, y restricciones del proyecto y sus actividades.
- ✓ Se preparará el cronograma del proyecto para determinar el tiempo de trabajo requerido.
- ✓ Se cuantificará el costo del proyecto.

Nombre del Proyecto

Guía Metodológica para la realización del Plan de Gestión de la Reserva Natural Militar Puerto Península – Argentina.

Duración

El proyecto tendrá una duración estimada de 9 meses. En este tiempo se espera que el equipo planificador entregue el documento de guía metodológica para realizar el plan de gestión de la RNMPP en los formatos estipulados en la guía. El tiempo estimado para la duración del proyecto no incluye el tiempo que los responsables institucionales puedan insumir en aprobar el documento final.

Presupuesto

El proyecto tiene un costo total de \$ Argentinos 843.100

Objetivo General

Diseñar etapas y mecanismos necesarios para proponer el proceso de planificación de la RNMPP.

Objetivos Específicos

- Proponer el proceso a seguir para caracterizar el AP para tener una noción clara de las condiciones biofísicas.

- Sugerir pasos metodológicos para conocer el estado de conservación del AP y la viabilidad de los procesos ecológicos.
- Obtener un claro panorama de las amenazas presentes y futuras detectadas en visiones de escenarios temporales.
- Proponer y desarrollar una estructura de plan de manejo incluyendo programas y actividades.
- Generar procesos que revisen y definan los aspectos técnicos de la reserva como zonificación, límites, usos, manejo de recursos, otros.
- Desarrollar una propuesta para una zonificación dinámica que responda a las expectativas de entrenamiento militares pero focalizando siempre los valores de conservación detectados.
- Generar los lineamientos para la formulación de documentación bases de aspectos legales y jurídicos de la RNMPP.
- Describir las necesidades básicas en cuanto a los recursos materiales y humanos necesarios para emprender el proceso, incluyendo una estimación de costos.

Justificación

Con el desarrollo de una guía metodológica para realizar el plan de gestión de la RNMPP, se pretende lograr el objetivo estratégico de organizar detalladamente las etapas necesarias para emprender el proceso de planificar la gestión de esta AP.

Con el logro de los objetivos propuestos se conseguirá un mejor manejo de las actividades del AP y un mayor resguardo de los valores naturales y culturales que la reserva protege, permitiendo que el EA continúe desarrollando sus actividades de entrenamiento militar que les son atribuibles.

Descripción del producto

Con el desarrollo de la guía se dispondrá de una metodología clara y sencilla que facilite la planificación del AP. La guía deberá tener todos los mecanismos necesarios para llevar adelante la propuesta con la participación de los diferentes actores que puedan estar involucrados con la RNMPP. Por otro lado, es imprescindible que la guía muestre claramente cuáles son las etapas y los productos esperables para cada una de ellas a fin de llevar el control indicado.

La guía deberá contener además un detalle de los tiempos necesarios, los recursos humanos y materiales y el costo estimado para su ejecución.

Entregables

Con la planificación del proyecto de guía metodológica para la realización del plan de gestión de la reserva, se procura detallar todas las acciones necesarias para que los responsables del AP puedan emprender el proceso de planificar su área. Los productos entregables deben lograr finalmente un documento consensuado que refleje los objetivos de conservación acordados para la protección de la reserva y para el logro de las funciones y obligaciones que tiene el EA en esas tierras.

Asimismo deberá contener los mecanismos necesarios para permitir la participación de los actores y la descripción de las estrategias necesarias para llevar adelante las acciones que se estimen necesarias para el logro de los objetivos planteados. El documento de plan de gestión que se genere siguiendo la guía propuesta, debe contener información actualizada de distintos ámbitos del AP y de su entorno, un diagnóstico claro y realista de las condiciones del área de estudio, una propuesta de objetivos de conservación y de actividades militares y un planteo de proyectos que apunten a resolver o minimizar problemas o necesidades detectadas para lograr el mantenimiento de los objetivos definidos. El plan deberá ser desarrollado por el equipo planificador, será consensuado y

aceptado públicamente por actores y participantes externos y finalmente será aprobado por el EA.

Necesidades del proyecto

El AP necesita con urgencia un plan de gestión con el fin de asegurar a largo plazo la conservación de sus recursos, mejorar su integridad ecológica y a la vez permitir realizar los entrenamientos militares objeto del EA en el AP.

Supuestos

- ✓ La RNMP, tiene un mandato claro y definido de desarrollar actividades de entrenamiento militar compatibilizándolo con la conservación y protección del espacio.
- ✓ El EA, a cargo de esta AP, y la APN, como asesor, asumen el compromiso de generar una planificación que contemple ambos ejes de gestión: conservación y capacitación militar.
- ✓ Existe interés y necesidad institucional y de actores externos (APN, Municipio, prestadores de servicios, investigadores, otros) en generar un plan de gestión que guíe el futuro del AP.
- ✓ El diseño de planificación propuesto es aceptado por la mayoría de los actores locales participantes y hay un buen compromiso de los responsables directos (EA y APN) con su cumplimiento.
- ✓ La futura ejecución del plan de gestión definido en el diseño propuesto es posible de realizar con los recursos humanos y operativos actuales del EA.
- ✓ La APN es el organismo más competente para generar una planificación atendiendo los objetivos de creación de esta AP.
- ✓ La herramienta seleccionada para generar el diseño de planificación del área resulta adecuada, sencilla y de fácil entendimiento para quienes no están habituados a la práctica de la planificación.

- ✓ La planificación cumple con las consignas de ser participativa y dinámica. Esto implica la posibilidad de adaptar el plan de gestión según su avance en la ejecución, tratando de mitigar o impedir los problemas más acuciantes del AP aprovechando las oportunidades que existan y se presenten y guiando la gestión del área hacia el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ El EA y la APN tienen recursos económicos para enfrentar el costo que genere el proceso de planificación.

Restricciones

Los elementos para la aceptación del documento de guía para la realización del plan de gestión de la RNMPP son los siguientes

- ✓ No podrá retrasarse la fecha establecida de entrega de cada documento parcial y/o final definido.
- ✓ El Plan de Gestión de la RNMPP se realizará siguiendo los lineamientos establecidos por la Guía aprobada.
- ✓ El plan de gestión debe ser llevado a cabo de manera consensuada y multidisciplinaria.

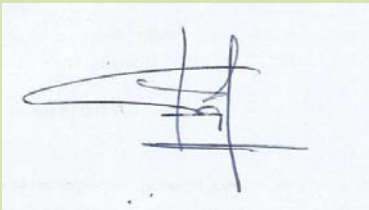
6.4.1 Gestión de alcance

6.4.1.1 Gestión de alcance de proyecto. Acta de Proyecto

Cuadro 4: Gestión de alcance de proyecto

Información principal y autorización del PFG	
Fecha:	Nombre del proyecto: Guía Metodológica para la realización del plan de Gestión de la Reserva Natural Militar Puerto Península
Áreas de conocimiento: Alcance, tiempo y costo	Área de aplicación: Planificación
Fecha de inicio del proyecto: 1 de	Fecha tentativa de finalización: 7 de

Septiembre 2014	Mayo de. 2015
<p>Objetivos General del proyecto: Diseñar el marco conceptual, teórico, metodológico y de lineamientos generales para el proceso de planificación de la Reserva Natural Militar Puerto Península a fin de plantear una planificación que sea efectiva y eficiente para salvaguardar los recursos existentes en la reserva</p>	
<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de guías metodológicas para el diseño de planes de gestión para identificar elementos substanciales que puedan ser contemplados en el diseño del plan de gestión de la RNMPP. • Caracterizar los actores o posibles referentes involucrados en el proceso de planificación de la reserva para conocer sus expectativas y forma de integración a la propuesta. • Generar un modelo de gobernanza para llevar adelante el proceso de planificación de la RNMPP • Proponer un Plan de Gestión de Proyecto a fin de determinar las actividades necesarias, calcular el costo que demandaría la realización del proyecto y algunos otros criterios de importancia para lograr aumentar la posibilidad de éxito del proyecto. • Proponer un esquema de contenidos a contemplar en la redacción del documento de plan de gestión de la RNMPP. 	
<p>Descripción del producto: Con el desarrollo de la guía se proyecta disponer de una metodología clara y sencilla que facilite la planificación del AP. La guía deberá tener todos los mecanismos necesarios para llevar adelante la propuesta con la participación de los diferentes actores que puedan estar involucrados con la RNMPP. Por otro lado es imprescindible que la guía muestre claramente cuáles son las etapas y los productos esperables para cada una de ellas a fin de llevar el control indicado. La guía deberá contener además un detalle de los tiempos necesarios y el costo estimado para su ejecución.</p>	
<p>Necesidad del proyecto: El AP necesita con urgencia un plan de gestión con el fin de asegurar a largo plazo la conservación de sus recursos, mejorar su integridad ecológica y a la vez permitir realizar los entrenamientos militares objeto del EA en el AP.</p>	
<p>Justificación de impacto del proyecto: Con el desarrollo de una Guía Metodológica para realizar el Plan de Gestión de la RNMPP, se procura lograr el objetivo estratégico de organizar detalladamente las etapas necesarias para emprender el proceso de planificar la gestión de esta AP. Con el logro de los objetivos propuestos se alcanzará un mejor manejo de las actividades del AP y un mayor resguardo de los valores naturales y culturales que la reserva protege, permitiendo que el EA continúe desarrollando sus actividades</p>	

de entrenamiento militar que les son atribuibles.	
Restricciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No podrá retrasarse la fecha establecida de entrega de cada documento parcial y/o final definido. ✓ El Plan de Gestión de la RNMPP se realizará siguiendo los lineamientos establecidos por la Guía aprobada. ✓ El plan de gestión debe ser llevado a cabo de manera consensuada y multidisciplinaria. 	
Entregables:	
Con el producto final de guía metodológica para la realización del plan de gestión de la RNMPP, se pretende detallar todas las acciones necesarias para que los responsables del AP puedan emprender el proceso de planificar su área. Los productos entregables deben obtener finalmente un documento consensuado que refleje los objetivos de conservación acordados para la protección de la reserva y para el logro de las funciones y obligaciones que tiene el EA en esas tierras.	
Identificación de grupos de interés:	
EA, APN, Parque Nacional Iguazú, ONGs, Parque Provincial Puerto Península, Municipio de Puerto Iguazú, Fuerzas de seguridad de la localidad, Empresa forestal privada, empresarios de turismo.	
Aprobado por (Tutor/Patrocinador): Tte. Cnel. Roberto Eugenio Cáceres	Firma:
Estudiante: Silvina Felisa Fabri	Firma: 

6.4.1.2 Estructura Detallada de Trabajo (EDT)

Cuadro 5: Estructura Detallada de Trabajo

Entregable	Cuenta de Control	Paquete de Trabajo
1. Caracterización	1.1 Recopilación de información	1.1.1 Búsqueda y recopilación de información general del área

y elaboración de diagnóstico general del AP y el entorno	general del AP y el entorno (contexto)	<p>1.1.2 Detección de información necesaria de aspectos jurídico-legales, nacionales y regionales importantes para tener en cuenta en el plan de gestión</p> <p>1.1.3 Detección de organismos y/o instituciones o personas referentes a consultar</p> <p>1.1.4 Realización de consultas</p> <p>1.1.5 Compilación y redacción de información recabada.</p>
	1.2 Realización de diagnóstico biofísico del AP	<p>1.2.1 Levantamiento de información biofísica del área existente en bibliografía</p> <p>1.2.2. Detección de investigadores y/o actores relevante en conocimiento del área</p> <p>1.2.3 Preparación de instructivo de consultas o entrevista a realizar a investigadores y/o actores</p> <p>1.2.4 Realización de entrevistas o consultas</p> <p>1.2.5 Detección de vacíos de información</p> <p>1.2.6 Recopilación de información recabada</p> <p>1.2.7 Redacción y presentación de informe sobre caracterización y diagnóstico biofísico del área</p>
	1.3 Realización diagnóstico socioeconómico del AP	<p>1.3.1 Búsqueda y recopilación de información relacionada con aspectos de desarrollo socio-económico de la RNMP y el entorno.</p> <p>1.3.2. Detección de actores relacionados al desarrollo económico local.</p> <p>1.3.3 Formulación de instructivo de consulta</p> <p>1.3.4 Realización de entrevistas o consultas</p> <p>1.3.5 Análisis y compilación de resultados de información socioeconómica del área y su entorno</p> <p>1.3.6 Redacción y presentación de documento de diagnóstico de situación socioeconómica.</p>

2. Determinación y valoración de los objetivos de conservación y realización de análisis de amenazas	2.1 Formulación de objetivos y/o valores de conservación	<p>2.1.1 Revisión de información existente en relación a objetos y valores de conservación ya detectados en el área y determinación de la vigencia de los mismos</p> <p>2.1.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller</p> <p>2.1.3 Preparación de metodología para determinar nuevos objetivos.</p> <p>2.1.4 Realización de taller para revisión de objetivos y valores, y determinar nuevos.</p> <p>2.1.5 Redacción y presentación de documento sobre nuevos objetos y/o valores de conservación en base a resultados de taller</p>
	2.2 Análisis de amenazas	<p>2.2.1 Revisión de información existente en relación a las amenazas del área.</p> <p>2.2.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller</p> <p>2.2.3 Preparación de metodología para detección y priorización de amenazas</p> <p>2.2.4 Realización de taller para amenazas</p> <p>2.2.5 Redacción y presentación de amenazas priorizadas.</p>
3. Determinación de proyectos de gestión	3.1 Definición de zonas de ordenamiento y manejo interno del parque	<p>3.1.1 Revisión de usos y manejo actuales del área protegida.</p> <p>3.1.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller</p> <p>3.1.3 Definición de metodología para discusión de zonificación</p> <p>3.1.4 Presentación en taller de zonificación actual, usos y manejos actuales y presentación de nueva metodología para definir zonificación</p> <p>3.1.5 Redacción y presentación de reglamentación correspondiente a documento sobre zonificación en base a resultados de taller.</p>
	3.2 Definición de proyectos de actividades organizadas	<p>3.2.1 Detección de actores claves y convocatoria de taller.</p> <p>3.2.2 Preparación de metodología de taller de propuestas de proyectos</p> <p>3.2.3 Desarrollo del taller</p>

		<p>3.2.4 Organización de los resultados y priorización de actividades a desarrollar</p> <p>3.2.5 Redacción y presentación de documento sobre proyectos a desarrollar en el AP en base a resultados de taller</p>
<p>4. Integración, compaginación y entrega de Documento Final de plan de gestión.</p>	<p>4.1 Redacción de documento</p>	<p>4.1.1. Recopilación de información generada en las etapas de planificación</p> <p>4.1.2 Redacción borrador de documento según estructura de guía</p> <p>4.1.3 Recopilación de mapas, reglamentación y anexos al documento.</p> <p>4.1.4 Compaginación de documento borrador</p> <p>4.1.5 Circulación entre actores de documento borrador para correcciones finales</p> <p>4.1.6 Convocatoria a presentación pública</p> <p>4.1.7 Incorporación de correcciones</p> <p>4.1.8 Taller presentación documento final</p> <p>4.1.9 Entrega de documentación final completo a EA.</p>

6.4.1.3 Diccionario de EDT

Cuadro 6: Diccionario de Estructura Detallada de Trabajo

Entregables/Componentes	Descripción
<p>Caracterización y elaboración de diagnóstico general del la RNMP y su entorno</p>	<p>Se realiza la recopilación formal e informal de fuentes primaria y secundaria de la información general, de sus aspectos biofísicos, sociales, económicos y legales relevantes del AP y su entorno, a fin de tener los insumos necesarios para elaborar el diagnóstico de la RNMP y su</p>

	entorno. Se recopila información catastral y de SIG para definir su ubicación geográfica y gestionar eficientemente el área.
Recopilación de información general del AP y realización de diagnósticos	<p>Se revisarán informes técnicos científicos y otros de los aspectos biofísicos, sociales, económicos y jurídicos-legales del área y de las localidades vecinas. También se recopilará información destacada de las actividades de los entrenamientos militares y sus acciones en el terreno.</p> <p>Se obtendrá información de actores claves en relación a las temáticas analizadas.</p> <p>Con la información recopilada y procesada se presentará por escrito un diagnóstico de la situación jurídico-legal, del estado de conservación, de los aspectos socio-económicos y de la gestión actual de la Reserva.</p>
Determinación y valoración de objetos de conservación y realización de un análisis de amenazas	Se plantearán los objetos y/o valores de conservación y se trabajará en la evaluación de sus amenazas. Esta información deberá incluirse también en el SIG.
Formulación objetos y/o valores de conservación	Se realizarán talleres y /o reuniones con expertos y con actores claves para la detección y formulación de los objetos de conservación y las amenazas y necesidades. De esta información surgirá el análisis que servirá para proponer medidas de mitigación de potenciales impactos negativos sobre los objetos detectados y/o proponer actividades futuras, además de
Análisis de amenazas	

	minimizar o eliminar las fuentes de amenaza.
Determinación de proyectos de gestión	Se revisará la zonificación actual de las actividades militares junto al análisis de amenazas y los objetos/valores detectados. Se definirá el tipo de gestión a implementar
Definición de zonas de ordenamiento y manejo interno del parque	Se llevará a cabo un taller de generación de ordenamiento de usos y manejos de la reserva con participación de distintos actores y cuyo resultado final deberá ser la zonificación del AP. Se trabajará en la definición de una nueva zonificación que incluya una zonificación en base a los valores de conservación y en lo relacionado a las actividades militares necesarias, respondiendo a los objetivos de creación de esta AP. Se procederá a reglamentar las zonas acordadas y disponer los mecanismos administrativos para desarrollarla a futuro.
Definición de proyectos y/o actividades organizadas	Se plantearán los proyectos y actividades a desarrollar en el área protegida con detalle de indicadores de éxito, cronograma, presupuesto estimado y responsables.
Integración, compaginación y entrega de Documento borrador final	Se procederá a la Integración final de las distintas etapas de planificación llevadas a cabo
Redacción documento	Se realizará la redacción del documento borrador y anexos.

	<p>Se pondrá en circulación el documento para correcciones finales de actores claves.</p> <p>Se incorporarán observaciones, se revisará el documento final y se entregará a los patrocinadores quienes procederán a aprobar dicho documento.</p>
--	--

6.4.2 Gestión de tiempo del proyecto

Todo el equipo planificador en sus diferentes niveles desarrollarán su trabajo en días hábiles de lunes a viernes de 08:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00hs, a excepción de las fechas en que se desarrollen las actividades de talleres o reunión donde se defina algún día u horario de trabajo diferente.

En el cronograma previsto se consideran feriados los siguientes días:

- 13 de Octubre: Día del respeto a la Diversidad Cultural (trasladado desde el 12/10)
- 24 de Noviembre: día de la Soberanía Nacional (trasladado desde el 20/11)
- 8 de Diciembre: Día de la Inmaculada Concepción
- 24 de Diciembre a 5 de Enero: fiestas navideñas, fin de año y días de descanso.
- 16 y 17 de Febrero: Carnaval
- 23 de Marzo: Feriado Puente Turístico
- 24 de Marzo: Día de la Memoria
- 2 de Abril: Día del Veterano de Malvinas
- 3 de Abril: Viernes Santo
- 1 de Mayo: Día del Trabajador

6.4.2.1 Cronograma

El siguiente cronograma fue tomado desde la matriz de Open Project según los días y cantidad de días utilizados realmente en el proyecto, por lo tanto, los días detallados en los bloques de tareas de la presente tabla representa el valor de días reales insumido en el proyecto ya que existen tareas que se superponen en el tiempo.

Cuadro 7: Cronograma detallado de actividades

Nº	Proyecto/Actividades	Días	Inicio	Final	Pred.
1	Propuesta de Guía Metodológica para la realización del Plan de Gestión de la RNMPP, Argentina	161	1/09/14	6/05/15	
2	1. Caracterización y elaboración de diagnóstico general del AP y el entorno	64	1/09/14	27/11/14	
3	<i>1.1 Recopilación de información general del AP y su entorno (contexto)</i>	21	1/09/14	29/09/14	
4	1.1.1 Búsqueda y recopilación de información general del área	10	1/09/14	12/09/14	
5	1.1.2 Detección de información necesaria de aspectos jurídicos-legales, nacionales y regionales importantes para tener en cuenta en el plan de gestión	5	15/09/14	19/09/14	4
6	1.1.3 Detección de organismos y/o referentes a consultar	1	15/09/14	15/09/14	4
7	1.1.4 Realización de consultas	5	16/09/14	22/09/14	6
8	1.1.5 Compilación y redacción de información recabada	5	23/09/14	29/09/14	7;4
9	<i>1.2 Realización diagnóstico biofísico del AP</i>	25	30/09/14	4/11/14	
10	1.2.1 Levantamiento de información biofísica del área existente en bibliografía	5	30/09/14	6/10/14	8
11	1.2.2 Detección de investigadores y/o actores relevante en conocimiento del área	1	7/10/14	7/10/14	10
12	1.2.3 Preparación de instructivo de	3	8/10/14	10/10/14	11

	consultas o entrevista a realizar con investigadores y/o actores				
13	1.2.4 Realización de entrevistas o consultas	5	14/10/14	20/10/14	12
14	1.2.5 Detección de vacíos de información	2	21/10/14	22/10/14	13
15	1.2.6 Recopilación de información recabada	4	23/10/14	28/10/14	14
16	1.2.7 Redacción y presentación de informe sobre caracterización y diagnóstico biofísico del área	5	29/10/14	4/11/14	15
17	1.3 Realización diagnóstico socioeconómico del AP	18	5/11/14	1/12/14	
18	1.3.1 Búsqueda y recopilación de información relacionada con aspectos de desarrollo socioeconómico de la RNMP y el entorno	5	5/11/14	11/11/14	16; 8
19	1.3.2 Detección de actores locales relacionados al desarrollo socioeconómico local	1	12/11/14	12/11/14	18
20	1.3.3 Formulación de instructivo de consulta	3	12/11/14	14/11/14	18
21	1.3.4 Realización de entrevistas o consultas	5	17/11/14	21/11/14	19
22	1.3.5 Análisis y compilación de resultados de información socioeconómica del área y su entorno	5	17/11/14	21/11/14	20
23	1.3.6 Redacción y presentación de documento de diagnóstico de situación socioeconómica	5	25/11/14	1/12/14	21
24	2. Determinación y valoración de objetos de conservación y realización de análisis de amenazas	31	2/12/14	26/01/15	
25	2.1 Formulación de objetos y/o valores de conservación	16	2/12/14	23/2/14	
26	2.1.1 Revisión de información existente en relación a objetos y valores de conservación ya detectados en el área y determinación de la vigencia de los	7	2/12/14	10/12/14	23; 16; 8

	mismos				
27	2.1.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller	7	2/12/14	10/12/14	
28	2.1.3 Preparación de metodología para determinar nuevos objetos	3	11/12/14	15/12/14	26
29	2.1.4 Realización de taller para revisar objetos y valores y determinar nuevos objetos de conservación	1	16/12/14	16/12/14	28; 27
30	2.1.5 Redacción y presentación de documento sobre nuevos objetos y/o valores de conservación en base a resultados de taller	5	17/12/14	23/12/14	29; 26
31	2.2 Análisis de amenazas	15	6/01/15	26/01/15	
32	2.2.1 Revisión y recopilación de información existente	6	6/01/15	13/01/15	30
33	2.2.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller	6	6/01/15	13/01/15	
34	2.2.3 Definición de metodología para detección y priorización de amenazas	3	14/01/15	16/01/15	32
35	2.2.4 Realización de taller para análisis y priorización de amenazas	1	19/01/15	19/01/15	34; 33
36	2.2.5 Redacción y presentación de documento sobre amenazas en base a resultados de taller	5	20/01/15	26/01/15	35; 32
37	3 Determinación de proyectos de gestión	28	27/01/15	9/03/15	
38	3.1 Definición de zonas de ordenamiento y manejo interno de la reserva	14	27/01/15	13/02/15	
39	3.1.1 Revisión de usos y manejo actuales del AP	4	27/01/15	30/01/15	36
40	3.1.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller	7	27/01/15	4/02/15	
41	3.1.3 Definición de metodología para discusión de zonificación	3	2/01/15	4/02/15	39
42	3.1.4 Presentación en taller de zonificación actual, usos y manejos actuales y propuesta de nueva metodología para definir zonificación	1	5/02/15	5/02/15	41; 40
43	3.1.5 Redacción y presentación de	6	6/02/15	13/02/15	42

	reglamentación correspondiente a documento sobre zonificación en base a resultados de taller.				
44	3.2 Definición de proyectos de actividades organizadas	14	18/02/15	9/03/15	
45	3.2.1 Detección de actores claves y convocatoria a taller	4	18/02/15	23/02/15	
46	3.2.2 Preparación de metodología de taller de propuestas de proyectos	4	18/02/15	23/02/15	43; 36; 30
47	3.2.3 Desarrollo del taller	1	24/02/15	24/02/15	46; 45
48	3.2.4 Organización de los resultados y priorización de actividades a desarrollar	4	25/02/15	2/03/15	47
49	3.2.5 Redacción y presentación de documento sobre proyectos a desarrollar en el AP en base a resultados de taller	5	3/03/15	9/03/15	48
50	4. Integración, compaginación y entrega de Documento Final	38	10/03/15	6/05/15	
51	4.1 Presentación de informe final	38	10/03/15	6/05/15	
52	4.1.1 Recopilación de información generada en las etapas de planificación	2	10/03/15	11/03/15	49; 43; 36; 30; 23;16 ; 8
53	4.1.2 Redacción borrador de documento según estructura de guía	12	12/03/15	31/03/15	52
54	4.1.3 Recopilación de mapas, reglamentación y anexos al documento.	5	12/03/15	18/03/15	52
55	4.1.4 Compaginación de documento borrador	5	1/04/15	9/04/15	54; 53
56	4.1.5 Circulación entre actores de documento borrador para correcciones finales	10	10/04/15	23/04/15	55
57	4.1.6 Convocatoria presentación pública	15	10/04/15	1/05/15	
58	4.1.7 Incorporación de correcciones	5	24/04/15	30/04/15	56
59	4.1.8 Taller presentación	1	1/05/15	1/05/15	58;

6.4.3 Estimación de costos

Las estimaciones de los costos se expresan en pesos argentinos (\$), moneda nacional.

Cabe aclarar que el proyecto de guía de planificación para la RNMPP ha sido pensado y acordado institucionalmente, desde un inicio, con la participación activa de personal de ambas instituciones (EA y APN) patrocinadoras y de algunos recursos e insumos que serán aportados por dichas instituciones, quedando algunos pocos items que deberían adquirirse para llevar adelante el proyecto. Aún así y a fin de tener una idea global del monto que demandaría la realización completa del proyecto (en caso de no contar con los aportes de ambas instituciones y/o la necesidad de gestionar fondos para su ejecución) se presentan a continuación tres tablas donde se detallan las estimaciones de costos de contratación de profesionales y de compra o alquileres de equipamientos e insumos que serían necesarios para tal fin (Cuadro 9, Cuadro 10, Cuadro 11).

Si fuera necesaria la contratación de los profesionales y/o técnicos, se deberá realizar a través de un contrato de locación de servicio por el período que dure el proyecto, considerando montos de contrato acordes a los que se manejen en ese momento en trabajos de similares características. Las personas contratadas deberán estar inscritas en el régimen de monotributistas de la Administración Federal de Ingresos Públicos. El pago a realizará mensualmente.

Para el cálculo de equipamiento de oficina y de insumos se recurrió a las cotizaciones que presentan los mercados nacionales. En cuanto a los gastos que incurrieren en contratación de local para oficina, local para realización de talleres, costo de lunch para aproximadamente 30 personas, el cálculo de gasto se realizó en función de las cotizaciones correspondientes en comercios locales de la ciudad de Puerto Iguazú a la fecha actual (agosto 2014).

Cuadro 9: Estimación presupuesto para la contratación de profesionales (Fuente: elaboración propia, 2014)

Proyecto/Actividades	Días	P	DP*	JL	E	SE	UP	GIS	SC
Propuesta de Guía Metodológica para la realización del Plan de Gestión de la RNMPP, Argentina	161								
1. Caracterización y elaboración de diagnóstico general del AP y el entorno	64								
1.1 Recopilación de información general del AP y su entorno (contexto)	21								
1.1.1 Búsqueda y recopilación de información general del área	10			9	9	9	9	9	4
1.1.2 Detección de información necesaria de aspectos jurídicos-legales, nacionales y regionales importantes para tener en cuenta en el plan de gestión	5	1		3	3	3	3	3	2
1.1.3 Detección de organismos y/o referentes a consultar	1	0,5		1	1	1	1	1	1
1.1.4 Realización de consultas	5	2		4	4	4	3	3	3
1.1.5 Compilación y redacción de información recabada	5			4	4	4	3	3	3
1.2 Realización diagnóstico biofísico del AP	25								
1.2.1 Levantamiento de información biofísica del área existente en bibliografía	5				4			4	
1.2.2 Detección de investigadores y/o actores relevante en conocimiento del área	1	0,5			1			1	1
1.2.3 Preparación de instructivo de consultas o entrevista a realizar con investigadores y/o actores	3				3			1	1
1.2.4 Realización de entrevistas o consultas	5	1			5			1	2
1.2.5 Detección de vacíos de información	2				2		2	1	
1.2.6 Recopilación de información recabada	4				4		2	1	1
1.2.7 Redacción y presentación de informe sobre caracterización y diagnóstico biofísico del área	5				3		3	1	2

1.3 Realización diagnóstico socioeconómico del AP	18								
1.3.1 Búsqueda y recopilación de información relacionada con aspectos de desarrollo socioeconómico de la RNMP y el entorno	5					4	4	3	
1.3.2 Detección de actores locales relacionados al desarrollo socioeconómico local	1	0,5				1	1		1
1.3.3 Formulación de instructivo de consulta	3					3	3		1
1.3.4 Realización de entrevistas o consultas	5	2				3	3		2
1.3.5 Análisis y compilación de resultados de información socioeconómica del área y su entorno	5					4	4	2	
1.3.6 Redacción y presentación de documento de diagnóstico de situación socioeconómica	5					4	4	2	2
2. Determinación y valoración de objetos de conservación y realización de análisis de amenazas	31								
2.1 Formulación de objetos y/o valores de conservación	16								
2.1.1 Revisión de información existente en relación a objetos y valores de conservación ya detectados en el área y determinación de la vigencia de los mismos	7			2	5	4	3	5	
2.1.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller	7	2		2	2	2	2	2	5
2.1.3 Preparación de metodología para determinar nuevos objetos	3			1	2	2	2	2	1
2.1.4 Realización de taller para revisar objetos y valores y determinar nuevos objetos de conservación	1	1		1	1	1	1	1	1
2.1.5 Redacción y presentación de documento sobre nuevos objetos y/o valores de conservación en base a resultados de taller	5			1	4	4	4	2	2
2.2 Análisis de amenazas	15								
2.2.1 Revisión y recopilación de información existente	6			2	4	4	2	4	

2.2.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller	6	2		2	2	2	2	2	3
2.2.3 Definición de metodología para detección y priorización de amenazas	3			2	3	3	2	2	1
2.2.4 Realización de taller para análisis y priorización de amenazas	1	1		1	1	1	1	1	1
2.2.5 Redacción y presentación de documento sobre amenazas en base a resultados de taller	5			3	4	4	4	3	3
3. Determinación de proyectos de gestión	28								
3.1 Definición de zonas de ordenamiento y manejo interno de la reserva	14								
3.1.1 Revisión de usos y manejo actuales del área protegida	4			3	3	3	3	3	
3.1.2 Detección de actores claves y convocatoria a taller	7	3		2	2	2	2	2	4
3.1.3 Definición de metodología para discusión de zonificación	3			2	2	2	2	2	1
3.1.4 Presentación en taller de zonificación actual, usos y manejos actuales y propuesta de nueva metodología para definir zonificación	1	1		1	1	1	1	1	1
3.1.5 Redacción y presentación de reglamentación correspondiente a documento sobre zonificación en base a resultados de taller.	6			4	3	3	2	3	3
3.2 Definición de proyectos de actividades organizadas	14								
3.2.1 Detección de actores claves y convocatoria a taller	4	2		2	2	2	2	2	2
3.2.2 Preparación de metodología de taller de propuestas de proyectos	4			2	3	3	3	2	1
3.2.3 Desarrollo del taller	1	1		1	1	1	1	1	1
3.2.4 Organización de los resultados y priorización de actividades a desarrollar	4	1		2	3	3	2	2	2
3.2.5 Redacción y presentación de documento sobre proyectos a desarrollar en el AP en base a resultados de taller	5			1	3	3	2	2	2
4. Integración, compaginación y	38								

entrega de Documento Final									
4.1 Presentación de informe final	38								
4.1.1 Recopilación de información generada en las etapas de planificación	2			1	1	1	1	1	1
4.1.2 Redacción borrador de documento según estructura de guía	12			5	8	8	6	1	5
4.1.3 Recopilación de mapas, reglamentación y anexos al documento.	5			3	3	3	3	5	3
4.1.4 Compaginación de documento borrador	5								4
4.1.5 Circulación entre actores de documento borrador para correcciones finales	10	2							7
4.1.6 Convocatoria presentación pública	15	4							10
4.1.7 Incorporación correcciones	5			2	3	3	3	2	5
4.1.8 Taller presentación documento final	1	1		1	1	1	1	1	1
4.1.9 Entrega documentación final completa a EA	3								2
Total días laborables	161	28,5	16,1	70	110	106	102	90	98
% Esfuerzo		30	80	100					
Costo por hora según profesión		200	150	120					
Monto /día (8 hs) (según % de esfuerzo)		480	960	960					
Total a abonar (en \$ Argentinos) según días laborables		13.680	154.560	67.200	105.600	101760	97.920	86.400	94.080
TOTAL A INVERTIR EN HONORARIOS	\$ 721.200								

Referencias: P (patrocinador), DP (director de proyecto); JL (jurídico-legal); E (ecólogo); SE (socioeconómico); UP (uso público); GIS (gis); SC (secretario).

Los patrocinadores y el director de proyecto requerirán el 30% y el 80% de compromisos laborales respectivamente.

En relación al director de proyecto (*), se considera que trabaja los 161 días que insume la realización del proyecto, por tal motivo no se asignaron tiempos particulares a cada una de las actividades. El director de proyecto es el único recurso destinado al proyecto con disponibilidad de tiempo completo

En cuanto al personal que conforma el equipo de proyecto al igual que el secretario-administrativo, requerirán diferentes compromisos de tiempo de trabajo.

Esto estará dado por la necesidad de participación específica de los técnicos-profesionales en función de las temáticas que se desarrollen en la proceso de planificación.

Cuadro 10 : Equipamiento e insumos que podrían ser aportados por EA y APN
(Fuente: elaboración propia, 2014)

Equipamiento/Insumos	Cantidad/mes	Precio Unit.	Total	Aporte
Oficina equipada con mobiliario para contener a los integrantes del equipo de proyecto y director (Alquiler)	1/9meses	3000	27.000	EA y APN
Computadoras	4	8000	32000	EA y APN
Impresoras	2	6000	6000	EA y APN
Cámara fotográfica	1	2000	2000	APN
Cañón de Proyector	1	2500	2500	APN
Teléfono	1/9meses	500	4500	EA y APN
Internet	1/9 meses	200	1800	EA y APN
Salón para 5 talleres (Alquiler)	5	2000	10000	EA y APN
TOTAL (EN \$ ARGENTINOS)			85800	

Cuadro 11: Costo de equipamiento e insumos a adquirir (Fuente: elaboración propia, 2014)

Equipamiento/insumos	Cantidad	Precio Unitario	Total
Notebook	1	8000	8000
PC completa	1	8000	8000
Resmas papel A4	8	60	480
Papelógrafos	50	3	150
Cartulinas,	50	2	100
Cintas de pegar	5	4	20
Portacredenciales	200	3	600
Fibrones,	10	15	150
Biromes	200	2	400
Carpetas	200	4	800
Cartuchos de tinta para impresoras (de 2 cartuchos)	6	600	3600
Otros (anillados, fotocopias, etc)	5	300	1500
CD/DVD	10	30	300
Lunch para talleres	5 (30 personas)	70	10500
Imprevistos		1500	1500
TOTAL (EN \$ ARGENTINOS)			36100

TOTAL: Contratación profesionales (\$ 721.200) + equipamiento sin costos (\$ 85.800) + equipamiento con costos (\$ 36.100) = \$ 843.100

La idea original de la formulación de un plan de gestión para la RNMPP basado en una guía metodológica particular que dirija el proceso de planificación, se pensó siempre con personal y equipamiento propio de ambas instituciones. En este sentido, la contraprestación que podría ser resuelta por las instituciones con el aporte de estos dos conceptos resultaría en un ahorro de aproximadamente unos \$ 800.000 (Pesos Argentinos), prácticamente el 95% del costo total del proyecto.

Por otro lado, suponiendo que solamente se recurriera a la contratación del director de proyecto y a la compra de algunos insumos, el monto total sería,

Contrato directo de proyecto (\$ 154.560) + equipamiento e insumos (\$ 36.100) = \$ 190.660 (Pesos Argentinos).

De ser así, la búsqueda de financiación externa podría centrarse en obtener los fondos para estos gastos que representarían el 22% del total del proyecto

6.5 Algunas consideraciones para aportar al éxito del proceso de planificación

A fin de aportar elementos que mejoren el éxito del proceso de planificación a continuación se describen algunas estrategias metodológicas a considerar y se presenta una estructura o modelo de elementos constitutivos del plan de gestión ((Arguedas Mora S. , 2010); (ELAP; TNC; MINAE SINAC, 2005); (Mejía, P., 2012))

6.5.1 Estrategias metodológicas

1- Participativo; Se debe lograr que todos los actores que hayan sido detectados como relevantes en el mapa de actores participen de manera efectiva. La participación tendrá diferentes niveles y no será homogénea para todos, por lo tanto los actores serán convocados para tomar decisiones, opinar o solo informarse dependiendo del tema a tratar y del momento del proceso de planificación. Una buena gestión en la participación pública ayudará que en el

futuro las propuestas generadas en el plan sean mayormente aceptadas y exista un buen compromiso de ejecución.

2- Basado en gestión del conocimiento; esto implica que el proceso de planificación usará la información ya existente. No se realizarán relevamientos de información para la caracterización de la RNMP, solamente se buscará información de aspectos puntuales que se requieran para tomar las decisiones urgentes que surjan.

3- Análisis basado en elementos claves; este tipo de estudio se basa en el análisis de elementos clave de la reserva para lograr comprender el estado de salud del ecosistema, las amenazas que tiene y los beneficios actuales y potenciales que se derivan de la existencia misma del área.

4- Enfocado en la gestión; de esta manera se trabaja en los problemas del patrimonio natural y cultural y sobre la consolidación institucional de la gestión. Por consiguiente se deberán definir estrategias para solucionar o mitigar los problemas que tiene la gestión actual.

5- Estratégico; el Plan tomará en cuenta los aspectos estratégicos de la gestión, definirá lo que debe lograrse en la reserva y cuáles serían las acciones claves para llevarlo adelante. O sea definir acciones tácticas para la reserva por lo que aprender a priorizar resulta el desafío central.

6- Adaptativo; sabiendo que la realidad es cambiante, no lineal ni predecible, la planificación debe ser gestionada de manera adaptativa. Esto concretamente significa que todos los elementos de la planificación (metas, estrategias, actividades) deberían ser revisados con cierta periodicidad y tener la posibilidad de realizar las modificaciones y/o ajustes que sean necesarios. Para ello tanto la

estructura como el mecanismo de planificación y de aprobación deben permitir la fácil actualización de todo o parte de los componentes del plan.

7- Visión multiescala; el proceso de planificación y el plan deben abordar diferentes escalas de territorio y horizontes de tiempo. Territorialmente se debe lograr interpretar e integrar las diferentes legislaciones y políticas existentes en los territorios tratados, en tanto el horizonte temporal debe ser entendido como los cortos y largos plazos necesarios para medir y gestionar la continuidad de los procesos ecológicos en relación a las acciones y estrategias pensada para el AP, incluyendo medidas de adaptación al cambio climático.

8- Simple; la metodología a utilizar en el proceso, el documento final de planificación y el lenguaje utilizado a lo largo del ejercicio deben ser simples. El documento debe ser sintéticos, fácilmente manipulable y en un lenguaje claro y simple a fin de permitir a sus usuarios la correcta utilización y comunicación en caso de necesitarlo.

9- Factible; esto implica que las propuestas que surjan en el proceso de planificación sean posibles de llevar adelante con los recursos humanos y operativos con los que se cuenten en la actualidad. .

10- Helicoidal; en cada punto de partida de un nuevo proceso de la planificación y en un futuro de la elaboración del plan se deberán recoger las lecciones aprendidas, evaluando la implementación del desarrollo del proceso y la implementación del plan anterior en el caso de que existiera para aprender y evitar repetir errores

11- Ámbito de aprendizaje; generando espacios de intercambio y aprendizaje que dejen capacidades instaladas dentro del equipo de trabajo y de los actores

que han participado del proceso. Será necesario sistematizar el proceso para poder adaptarlo a otras realidades. Una buena manera de generar esta sistematización es recopilando las lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso con sus fundamentos y justificaciones.

12. Técnicamente excelente; para ello las metodologías utilizadas en el proceso deberán resultar las más adecuadas en términos de eficiencia y proveedoras de un producto de excelencia teniendo siempre en cuenta el tiempo y el presupuesto designados para tal fin.

6.5.2 Estructura sugerida para el documento de plan de gestión

Existen innumerables formatos y estructuras para generar planes de gestión. Se sabe que muchos de los planes de gestión terminan siendo documentos que no logran aplicarse en el terreno.

Para la realización del documento de Plan de Gestión se propone completar los siguientes campos de información.

- Introducción:
 - Equipo planificador y metodología usada. Nombre de integrantes y roles y responsabilidades a cumplir junto a una breve descripción de la metodología a usar; como y de qué manera se piensa desarrollar el plan de gestión.
 - Datos del área y entorno. Descripción breve del marco geográfico en función de la Eco-región donde se encuentra el área y su distribución e importancia. Límites y superficie; para ello resulta fundamental contar con los instrumentos legales de creación y mensura ya que el marco normativo de la creación del AP, es el instrumento básico para la ordenación del espacio protegido. Antecedentes históricos,

objetivos de creación y de conservación junto a la categoría de manejo en el caso que la tuviere.

- Ubicación geográfica, superficie, límites y eco-región.
- Historia del área protegida
- Marco legal.
- Objetivos de creación y conservación
- Categoría de manejo
- Contexto nacional y regional. Aquí es necesario describir resumidamente el escenario político, social, económico, ambiental del contexto nacional regional y en este caso, internacional.
- Caracterización: En este apartado se realiza una descripción de lo que existe dentro del AP, del estado actual de los mismos, de las actividades que se desarrollan y su gestión actual.

La intención de esta sección es contar con la información clave y concreta para realizar el análisis y toma de decisiones posteriores y no un compendio de toda la información existente en el área.

- Descripciones físicas, de los recursos naturales y culturales y características socioeconómicas, actividades turísticas. Inventarios disponibles.
- Descripción de bienes y servicios detectados en la reserva. En este caso deberá realizarse un esfuerzo especial dado que aun no existe esta información para la reserva militar
- Descripción de las actividades de entrenamientos militares y otras llevadas a cabo por el EA en la reserva.
- Cartografía y mapeo actual de toda la reserva y particularmente de las áreas de usos militares y de la zonas que presenta mayores problemas de conservación ya definidas en informes recientes.

- Descripción de la historia financiera del área, la infraestructura, el equipamiento del área y del personal.
- Descripción de los elementos focales para la conservación de la reserva
- Diagnóstico: Es la sección del documento que analiza y detecta los desafíos a encarar mostrando cuan conservada se encuentra el AP. Se basa en la información recopilada o en la sección anterior de caracterización y resulta un insumo fundamental para que los planificadores tengan una visión clara de la línea de base de la reserva
 - Análisis de las amenazas a los elementos focales para la planificación
 - Análisis de viabilidad a largo plazo de los elementos focales para la planificación. Este apartado será de suma importancia para la reserva ya que ayudará a visualizar su futuro como área de protección ambiental
 - Análisis particular de los usos actuales y potenciales de EA y las actividades militares
 - Análisis de la gestión actual
 - Análisis del potencial uso turísticos
 - Definición y priorización de los grandes desafíos para los próximos años. Este punto es un tema indispensable. Se deberá definir previamente cual es el alcance temporal de la planificación a realizar
- Alcance: Esta sección contempla aspectos que representan la razón de ser del área, marca el rumbo hacia donde debemos dirigirnos y la meta a la que aspiramos lograr con el plan de gestión. La gobernanza es un tema a trabajar fuertemente dado el tipo de gestión pero, igualmente debería analizarse y plantearse nuevas ideas.
 - Visión y misión

- Objetivos del plan
 - Metas (de conservación, desarrollo y actividades del EA) de la RNMPP con indicadores de éxito
 - Modelo de Gobernanza
- Zonificaciones: Aquí se describe la subdivisión interna del AP que intentará ordenar el uso del espacio basándose en los objetivos de conservación planteados. Deberá precisar los objetivos y normas generales de cada zona, criterios para su establecimiento, extensión y delimitación. Límites, características y objetivos y normativas específicas para el mapeo. Asimismo se deberán especificar criterios y mecanismos para definir la zona externa que tendrá un manejo especial en cuanto a integrar actividades de conservación de los recursos naturales y culturales del AP con las actividades de desarrollo socioeconómico local.
- Zonificación Interna
 - Zona de Amortiguamiento
- Plan de Acción. Resultan en las estrategias y proyectos que se realizarán para atender los problemas y necesidades del área. Se detallan los criterios para su definición y conceptos para establecer sus normas, directrices, componentes, etc. Los mismos deben contener objetivos, componentes, normas y requerimientos (infraestructura, logísticas, personal, financiamiento)
- Estrategias y Proyectos para la Gestión
 - Cronograma de desarrollo de los proyectos
 - Resultados
 - Indicadores de proceso
 - Priorización de acciones

- Mecanismo de seguimiento. Tiene el propósito de monitorear el avance y cumplimiento de lo planificado. De esta manera y en caso de ser necesario se pueden adoptar medidas correctivas para lograr los objetivos propuestos. Este mecanismo hace que el proceso de planificación y el plan de gestión sean dinámico y adaptables. Para ello será necesario formular indicadores de éxito (miden los objetivos del plan) y de cumplimiento (miden el cumplimiento de los proyectos) y un protocolo de medición asociado.
- Anexos, este apartado debe contener mapas de base y mapas temáticos con las principales características del área, información técnica básica, documentos respaldatorios como Leyes, Decretos, etc.

El documento deberá ser presentado de la siguiente manera;

- Dos documentos impresos en papel A4 completos del proceso y del plan propuesto.
- Un documento de versión resumida y presentado en formato cartilla para entregar a organizaciones e instituciones.
- Dos DVD con documento de diseño de planificación que incluye toda la información recopilada, documentos usados en el proceso (entrevistas, inventarios, fotografía, información de talleres), además de toda la cartografía usada y/o generada en el proceso.
- Un atlas impreso con los mapas usados o generados en el proceso.

7 CONCLUSIONES

La RNMPP forma parte de un importante bloque de conservación conocido como selva paranaense o Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAP), considerada actualmente como una de las Eco-regiones más amenazadas de Sudamérica. Es así que resulta clave lograr una organización y planificación de su futuro para asegurar la conservación a perpetuidad de los elementos que dieron origen a la creación de la reserva. Es imprescindible planificar a futuro, y en este sentido, los interrogantes de cómo, cuando, donde, quien, etc., adquieren una vital significación; en consecuencia la planificación de la RNMPP, es de fundamental importancia para continuar protegiendo los recursos que en ella existen.

El presente documento contribuye con presentar una guía metodológica que servirá para realizar el plan de Gestión de la RNMPP.

Dicha guía fue pensada particularmente para trabajar en una planificación donde deban compatibilizarse objetivos de conservación y de actividades de entrenamiento militar. Para ello se revisaron guías de países latinoamericanos y se analizaron en profundidad tres de ellas. Éstas resultaron en aportes interesantes en cuanto a conocer el alcance y profundidad de las metodologías que utilizaron. El desarrollo de mecanismos de propuestas de zonificación y sobre todo el tema relacionado a los aspectos de participación pública. Fueron de gran utilidad para visualizar la amplitud y diversidad de aspectos que las guías tienen en cuenta a la hora de planificar sus áreas que ayudaron en la proyección hacia la reserva militar. .

Las entrevistas a unos pocos referentes claves y el conocimiento propio del autor, en cuanto a los actores que podrían y deberían participar del proceso de planificación, resultó en una breve pero importante descripción de cuáles serían las expectativas y motivaciones que cada grupo y/o integrante podría llegar a manifestar en la propuesta de generar un plan de gestión de la reserva. Es fundamental conocer estos datos y trabajarlos en profundidad llegado el momento.

Referente a la propuesta organizativa, se logró conformar un equipo planificador donde representantes de ambas instituciones formarán parte del mismo y deberán trabajar mancomunadamente para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma. En este sentido, resulta básico en primera instancia que ambas instituciones logren acordar compromisos, mecanismos de trabajo y responsabilidades bien claros y consensuados para desde ahí continuar con la conformación del resto del equipo ya sea propio o externo.

Por otro lado, con el desarrollo de la propuesta siguiendo los lineamientos de la Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK® (2004), se logró discriminar la seguidilla de actividades a desarrollar asociadas al tiempo y costo que demandarían su ejecución y la descripción de cuáles podrían ser las limitaciones/restricciones y los supuestos que se deberían tener presentes para iniciar este proyecto, a fin de prever las mitigaciones y/o soluciones del caso. Con estas consignas, en la etapa de ejecución deberán realizarse al menos, las tareas descritas en el presente trabajo.

Es importante observar que a pesar de pensarse el proyecto con la cooperación de ambas instituciones patrocinadoras, el costo de proyecto fue calculado de manera global para acceder a una idea de la necesidad de presupuesto en caso de recurrir a potenciales donantes que financien el presente proyecto. El presupuesto total para la realización del proyecto se estimó en \$ 843.100 (Pesos Argentinos).

En cuanto al listado de estrategias o mecanismos que han sido descritos por otros autores, fue incluido en el presente trabajo con la intención de reforzar conceptos y mecanismos de trabajo que indudablemente, ayudarían a los integrantes de los equipos planificadores, como así también a los actores y referentes que participen de estas convocatorias, para que el proceso sea entendido como tal y concluya en una gestión exitosa.

Por último, también se presenta muy resumidamente ítems que se formularon para que sean tenidos en cuenta a la hora de redactar el documento del plan. Esto

surge de conocimiento del autor y de la numerosa bibliografía existente respecto del tema y se plantea tratando de incluir todos los aspectos que un AP de estas características debería contener como mínimo.

8 RECOMENDACIONES

Como recomendación fundamental se propone:

- ✓ Tener un listado muy claro y ajustado lo mejor posible en cuanto a los actores a convocar y sus intereses en cuanto a la RNMPP. Es de destacar que la información actual disponible de la reserva mostraría un excelente panorama de las amenazas que está sufriendo y de las potencialidades de conservación de los recursos existentes allí. Pero, el tema de los actores interesados y de la participación pública es un eje de suma delicadeza por el contexto actual del entorno del área. Por lo tanto, se encomienda que el director de proyecto o algún integrante del grupo planificador tengan conocimientos en técnicas de negociación y resolución de conflicto antes de iniciar el proceso de planificación.
- ✓ Asegurar que los responsables de la formulación de la guía metodológica tengan muy en claro los roles y responsabilidades que les competen en el proceso y sepan cumplir con las condiciones de tiempos, costos y demás establecidos aquí.
- ✓ Desarrollar las otras áreas de conocimiento que no fueron presentadas en el presente proyecto como: Gestión de Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones. Particularmente, la gestión de comunicación debe contemplar la más eficiente comunicación externa, interinstitucional y sobre todo la comunicación interna.
- ✓ En cuanto al presupuesto calculado y en caso de necesitar subsidios externos, será imprescindible ajustar a la realidad del momento los valores calculados en el presente proyecto. Cabe aclarar que Argentina, al día de

hoy, se encuentra en una situación económica y financiera muy delicada en proceso de fuerte devaluación de su moneda.

- ✓ Que las instituciones participantes, en este caso EA y APN, fortalezcan sus vínculos y comunicación. Debe tenerse presente que ambas instituciones pertenecen al estado nacional y que la permanencia de las personas y/o responsables circunstanciales de llevar a delante el proyecto no tiene una seguridad absoluta de permanencia en sus cargos y/o responsabilidades, por lo que; fortalecer esos vínculos redundaría en un compromiso y buena predisposición de las instituciones de continuar el proyecto más allá de los responsables ocasionales.
- ✓ Proponer la pronta ejecución de este proyecto a fin de continuar con el impulso que se ha generado entre los consultados y no demorar los tiempos, que en términos de costos, quedaran desactualizados en breve a raíz de la importante devaluación que padece el país actualmente.
- ✓ Contar con la pronta aprobación del presente proyecto como elemento a presentar en caso de existir la posibilidad de conseguir fondos externos.
- ✓ Generar y fomentar alianzas con otras organizaciones y sectores involucrados para asegurar que lo propuesto en un futuro plan de gestión sea llevado delante de manera eficiente.
- ✓ Fomentar la capacitación en aspectos de formulación y ejecución de proyectos que mejoren el nivel de ejecución de las actividades descripta en la guía metodológica y que permita tener recursos humanos capacitos y actualizados en cuanto a los mecanismos de planificación.
- ✓ Trabajar en la comunidad de Puerto Iguazú la toma de conciencia en cuanto al valor e importancia de los recursos que se protegen en la reserva como tal y como parte de un conjunto de AP nucleadas en un mismo propósito de preservación de la selva paranaense.
- ✓ Ajustar la estructura de plan de gestión propuesta en base a mejor y mayor información con la que se disponga en el momento de planificación.

Igualmente proponer mecanismos de análisis de viabilidad ecológica que permita monitorear el estado de conservación de la reserva y gobernanza, un tema que debería comenzarse a discutir sobre todo, en el ámbito de esta nueva forma de trabajar con áreas militares en el país donde la jurisdicción y las decisiones de manejo aún no están claramente visualizadas.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Amend, S.; Giraldo, A.; Oltremari, O.; Sánchez, R.; Valarezo, E.; Yerena, E. (s/f de s/f de s/f). *Planes de manejo conceptos y propuestas*. (UICN-GTZ, Editor) Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de http://www.conservation-development.net/Projekte/MPI/ENTR_PUERTA.htm
- Andrade, A., Arguedas, S., & Vides, R. (2011). *Guía para la aplicación y monitoreo del Enfoque Ecosistémico*. CEM-IUCN, UNESCO-Programa MAB, CI-Colombia, ELAP-UCI, FCBC.
- APN, A. d. (2010). *Guía para la elaboración de Planes de Gestión de Áreas Protegidas* (2010 ed.). Ciudad Autónoma Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Administración de Parques Nacionales.
- Arguedas Mora, S. (2009). *Conceptos y lineamientos básicos para la gestión de áreas protegidas*. Bachillerato en Administración de Áreas Protegidas. ELAP-UCI.
- Arguedas Mora, S. (2010). Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración de Planes de Gestión en Áreas Protegidas de América Latina. Costa Rica: ELAP- UCI.
- Arguedas Mora, S.; Castaño, B.; Rodríguez, J. (2004). Lineamientos y herramientas para un manejo creativo de las áreas protegidas. En *Organización para Estudios Tropicales. Programa de Políticas y Ciencias Ambientales*. San José.
- Bosso, A. (1994). *Puerto Península. Bases para gestionar su incorporación al Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas*. Informe interno, Administración de Parques Nacionales, Delegación Técnica Regional NEA, Puerto Iguazú.
- Brenes Castillo, C., & Rodas, O. (2008). Los actores políticos claves y sus responsabilidades ambientales. En A. B. Ronnie de Camino (Ed.), *Políticas de Recursos Naturales en Centroamérica: Lecciones, Posiciones y Experiencias para el Cambio*.
- CDB. (1992). *Convenio sobre Diversidad Biológica*. Naciones Unidas.
- Chape, S., Spalding, M., & Jenkins, M. (2008). *The World's Protected Areas*. Prepared by the UNEP World Conservation Monitoring Center. University of California Press. Berkeley, USA.
- Chebez, J. (2005). *Guía de las Reservas Naturales de la Argentina*. Buenos Aires: Albatros.
- Cifuentes Jara, M. (2010). *ABC del cambio climático en Mesoamérica*. Serie técnica. Informe técnico N° 383, Catie, Turrialba.
- CRAO de Monte -EA; DRNEA-APN. (2011). *Restauración de áreas forestadas con especies vegetales exóticas en la Reserva Natural Militar Puerto Península (RNMPP)*. Puerto Iguazú.
- Di Bitetti, M., Placci, G., & Dietz, L. (2003). Una Visión de Biodiversidad para la Ecorregión del Bosque Atlántico del Alto Paraná: Diseño de un

- Paisaje para la Conservación de la Biodiversidad y prioridades para las acciones de conservación. Washington D.C.: World Wildlife Fund.
- DINAMA-MVOTMA. División de Áreas Naturales Protegidas. (s/f). *Propuesta metodológica para la elaboración de los planes de manejo para áreas protegidas en Uruguay.*
 - Dudley, N. (2008). *Directrices para la planificación de las categorías de gestión de áreas protegidas.* UICN. (D. N, Ed.) Gland, Suiza.
 - ELAP; TNC; MINAE SINAC. (2005). *Proyecto: Elaboración de los planes de manejo de las áreas protegidas de ACOSA. Estrategias para la elaboración de los planes de manejo de las áreas silvestres protegidas del Área de Conservación Osa.* Serie Documental: PMACOSA- Nº 1.
 - Elbers, J. (2011). *Las áreas protegidas de América Latina: Situación actual y perspectivas para el futuro.* (J. Elbers, Ed.) Quito, Ecuador.
 - EUROPARC. (2008). *Planificar para gestionar los espacios naturales protegidos.* Madrid: Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los espacios protegidos.
 - Giraud, A., Povedano, H., Belgrano, M., Krauczuck, E., Pardiñas, U., Miquelarena, A. B., et al. (2003). Biodiversity status of the Interior Atlantic Forest of Argentina. In C. Galindo Leal, & I. Gusmão Câmara, *The Atlantic Forest of South America: biodiversity status, threats and outlook* (pp. 160-180). Washington DC: Center for Applied Biodiversity Science at Conservation International, Island Press.
 - Instituto Interamericano para la investigación del Cambio Climático (IAI). (s/f). *El desafío del Cambio Ambiental Global en la Américas.*
 - Manso Hernández, N.; Casertano, S.; Garibaldi, J.; Barrios Caro, L.; Herrera, J.; Correa Plasencia, F. (2010). *Plan de Manejo del Parque Provincial Puerto Península. Planificación de las Áreas Protegidas del Núcleo Norte de la Provincia de Misiones. Araucaria XXI.*
 - Mansourian, S. B. (2009). La función de las áreas forestales protegidas en la adaptación al cambio climático. *Unasylva* , 231-232. vol 60.
 - Mejía, P. (2011). *La planificación del manejo de las áreas protegidas. Diseño de una herramienta de evaluación y su aplicación al caso Paisaje Protegido Quebrada de los Cuervos.*
 - Mejía, P. (2012). *Directrices para la Planificación de Áreas Protegidas de Uruguay.* Serie Documentos de Trabajo SN, Versión Borrador.
 - Ministerio de Ambiente y Energía. Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica. (2004). *Guía para la Formulación y Ejecución de Planes de Manejo de Áreas Silvestres Protegidas.* (G. A. Z., Ed.) Costa Rica.
 - Nuñez, E. (2008). Método para la Planificación del Manejo de Áreas Protegidas. Corporación Nacional Forestal. En C. C. Jose Lius GalazL. (Ed.). Santiago, Chile.
 - Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2005). Aspectos conceptuales de la planeación del manejo en Parques Nacionales Naturales. En

Colección Planeación del Manejo de los Parques Nacionales Naturales (págs. 1-77). Bogotá, Colombia.



- Pazmiño Montero, A. (2013). Aprendiendo sobre gobernanza. Conserva ahora. Oficina Regional para América del Sur. UICN. (Verónica Moreno R.).
- Phillips, A. (2003). Turning Ideas on Their Head - The New Paradigm For Protected Areas. En T. G. FORUM (Ed.).
- Placci, G., & Di Bitetti, M. (2006). Ecorregión Selva Parananese. En A. Brown, U. Martínez Ortiz, M. Acerbi, & J. Corcuera, *La situación ambiental argentina 2005* (págs. 197-225). Buenos Aires: Fundación Vida Silvestre Argentina.
- PMI (Project Management Institute). (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Tercera ed.). Pennsylvania, USA.
- Pruthi, J. &. (2009). A Socio-Ecological Study of Sacred Groves and Memorial Parks: Cases from USA and India. World Academy of Science, Engineering and Technology.
- Ramírez Llorenz, P. (2014). *Línea de Base de la Reserva Natural Militar Puerto Península. Delegación Regional NEA- Administración de Parques Nacionales.(DRNEA-APN)*. Puerto Iguazú.
- Rivas Toledo, A. (2006). *Gobernanza de los sistemas Nacionales de Áreas Protegidas en los Andes Tropicales: Diagnóstico regional y análisis comparativo*. UICN. Quito, Ecuador.
- Rodríguez, A., & Silva, M. (2012). Ecorregión Selva Paranaense. En J. Morello, S. Matteucci, A. Rodríguez, & M. Silva, *Ecosistemas Argentinos* (págs. 225-245). Buenos Aires: Orientación Gráfica Editora.
- Secretaría del Convenio de Diversidad Biológica (SCDB). (2004). *Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas (Programa de trabajo del CDB)*. Montreal: Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica.
- Secretaria del Convenio de Diversidad Biológica. (2004). *Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas (Programa de trabajo del CBD)*. Montreal, Canadá: Secretaria del Convenio sobre Diversidad Biológica.
- Srur, M., Gatti, F., Benesovsky, V., Herrera, J., Melzew, R., & Camposano, M. (2009). Los tipos de vegetación y ambientes del Parque Nacional Iguazú y su distribución en el paisaje. En A. d. Nacionales, & M. G. Bruno Carpinetti (Ed.), *Parque Nacional Iguazú, Conservación y desarrollo en la Selva Paranaense de Argentina* (pág. 300). Buenos Aires.
- UICN. (2003). *Áreas Protegidas en latinoamérica. De Caracas a Durban. Un vistazo sobre su estado 1992-2003 y tendencias futuras*. Sudáfrica: Fraga Cía. Ltda.
- UICN. (1994). *Directrices para las Categorías de Manejo de las Áreas Protegidas*. Gland y Cambridge, Suiza y Reino Unido.
- UICN. (2005). Protected Areas Programme. Planning for the unexpected. Produced by the Nature Bureau, UK. Gland, Switzerland.
- UICN. (1970). *Tenth General Assembly*. Switzerland.

- WWF. (2000). *The Global 200 Ecoregions: A User's Guide*. Washington DC: World Wildlife Fund.

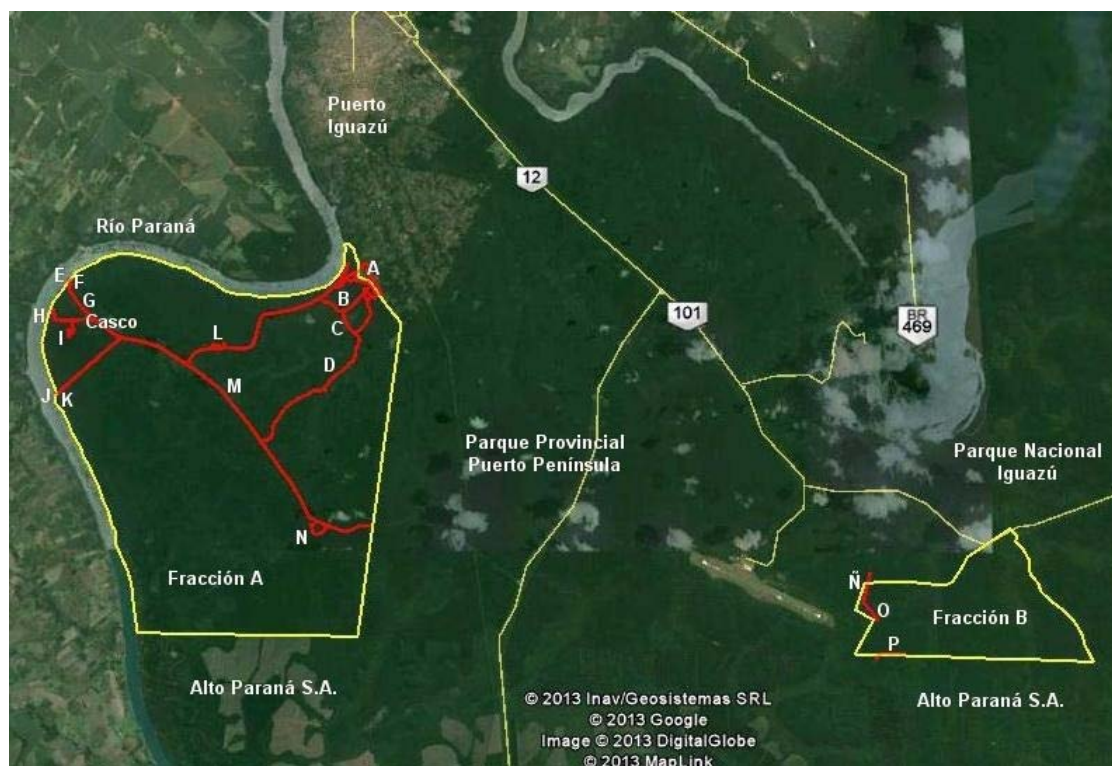
10 ANEXOS

10.1 Anexo I: ACTA DEL PROYECTO

Información principal y autorización del PFG	
Fecha:	Nombre del proyecto: Guía Metodológica para la realización del plan de Gestión de la Reserva Natural Militar Puerto Península-Argentina
Áreas de conocimiento: Alcance, tiempo y costo	Área de aplicación: Planificación
Fecha de inicio del proyecto: 1 de Septiembre 2014	Fecha tentativa de finalización: 7 de Mayo de 2015
<p>Objetivos General del proyecto: Diseñar el marco conceptual, teórico, metodológico y de lineamientos generales para el proceso de planificación de la Reserva Natural Militar Puerto Península a fin de plantear una planificación que sea efectiva y eficiente para salvaguardar los recursos existentes en la reserva</p>	
<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de guías metodológicas para el diseño de planes de gestión para identificar elementos substanciales que puedan ser contemplados en el diseño del plan de gestión de la RNMPP. • Caracterizar los actores o posibles referentes involucrados en el proceso de planificación de la reserva para conocer sus expectativas y forma de integración a la propuesta. • Generar un modelo de gobernanza para llevar adelante el proceso de planificación de la RNMPP • Proponer un Plan de Gestión de Proyecto a fin de determinar las actividades necesarias, calcular el costo que demandaría la realización del proyecto y algunos otros criterios de importancia para lograr aumentar la posibilidad de éxito del proyecto. • Proponer un esquema de contenidos a contemplar en la redacción del documento de plan de gestión de la RNMPP. 	
<p>Descripción del producto: Con el desarrollo de la guía se proyecta disponer de una metodología clara y sencilla que facilite la planificación del AP. La guía deberá tener todos los mecanismos necesarios para llevar adelante la propuesta con la participación de los diferentes actores que puedan estar involucrados con la RNMPP. Por otro lado es imprescindible que la guía muestre claramente cuáles son las etapas y los productos esperables para cada una de ellas a fin de llevar el control indicado. La guía deberá contener además un detalle de los tiempos necesarios y el costo estimado para su ejecución.</p>	
<p>Necesidad del proyecto: El AP necesita con urgencia un plan de gestión con el fin de asegurar a largo plazo la conservación de sus recursos, mejorar su integridad ecológica y a la vez permitir realizar los entrenamientos militares objeto del EA en el AP.</p>	
<p>Justificación de impacto del proyecto: Con el desarrollo de una Guía Metodológica para realizar el Plan de Gestión de la RNMPP, se procura lograr el objetivo estratégico de organizar detalladamente las etapas necesarias para emprender el proceso de planificar la gestión de esta AP. Con el logro de los objetivos propuestos se alcanzará un mejor manejo de las</p>	

<p>actividades del AP y un mayor resguardo de los valores naturales y culturales que la reserva protege, permitiendo que el EA continúe desarrollando sus actividades de entrenamiento militar que les son atribuibles.</p>	
<p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No podrá retrasarse la fecha establecida de entrega de cada documento parcial y/o final definido. ✓ El Plan de Gestión de la RNMPP se realizará siguiendo los lineamientos establecidos por la Guía aprobada. ✓ El plan de gestión debe ser llevado a cabo de manera consensuada y multidisciplinaria. 	
<p>Entregables:</p> <p>Con el producto final de guía metodológica para la realización del plan de gestión de la RNMPP, se pretende detallar todas las acciones necesarias para que los responsables del AP puedan emprender el proceso de planificar su área. Los productos entregables deben obtener finalmente un documento consensuado que refleje los objetivos de conservación acordados para la protección de la reserva y para el logro de las funciones y obligaciones que tiene el EA en esas tierras.</p>	
<p>Identificación de grupos de interés:</p> <p>EA, APN, Parque Nacional Iguazú, ONGs, Parque Provincial Puerto Península, Municipio de Puerto Iguazú, Fuerzas de seguridad de la localidad, Empresa forestal privada, empresarios de turismo.</p>	
<p>Aprobado por (Tutor): Allan Valverde Blanco</p>	<p>Firma:</p> 
<p>Estudiante: Silvina Felisa Fabri</p>	<p>Firma:</p> 

10.2 Anexo II: Clasificación de Ambientes de la RNMP. (Fuente: (Ramírez Llorenz, 2014))



Cuadro 12: Ambientes relevados y longitud de las transectas recorridas en la RNM Puerto Península en Septiembre y Octubre de 2013 (Fuente: (Ramírez Llorenz, 2014))

Ambiente	Lugar	Transecta [m]	Fig. 1
Selva baja de Mirtáceas de márgenes de arroyos.	Arroyo del Medio	1.000	A
Selva Mixta de Medias Lomas y Planos Altos	Senda entre camino de los Cuatriciclos de Aguas Grandes y A ^o del Medio.	1.500	B
Bañado	Camino de Aguas Grandes	400	C
Camino de Aguas Grandes	Camino de Aguas Grandes	2.400	D

Costa del río Paraná	Puerto Viejo	200	E
Selva en Costa del río Paraná	Puerto Viejo	250	F
Selva Mixta	Camino entre Casco y Puerto Viejo	900	G
Palmital y Selva en Costa de río Paraná	Entre Plaza de Monte y río Paraná	Muestreo vegetación	H
Parquizado	Casco	Observaciones ocasionales	Casco
Palmital	Plaza de Monte	800	I
Costa río Paraná	Pista de Entrenamiento	150	J
Selva en Costa río Paraná	Pista de Entrenamiento	450	K
Palmital	Camino principal	600	L
Selva Secundaria	Entre Cruce Aguas Grandes y Cruce Pinar	2.200	M
Selva densa de pendiente	SE Fracción A	1.000	N
Selva de Laurel y Guatambú	Sendero Bernabé Méndez en W de Fracción B	750	Ñ
Selva de Laurel y Guatambú	Oeste de Fracción B	1.700	O
Selva de Laurel y Guatambú	Suroeste de Fracción B	2.000	P

10.3 ANEXO III: Cronograma de proyecto. (Gráfico extraído de programa Open Project)

