

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis, evaluación y propuesta de mejoras en los  
programas presupuestales relacionados a la  
conservación y manejo sostenible de la  
biodiversidad en el departamento de Amazonas,  
provincia Condorcanqui, paisaje del Cenepa**

Marco Antonio Arenas Aspilcueta  
Dany Gonzales Mego

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2023

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA  
Director Académico de la Escuela de Posgrado  
DE : JOSÉ ALBERTO CASTRO QUIROZ  
Asesor del Trabajo de Investigación  
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación  
FECHA : Julio 2023

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES RELACIONADOS A LA CONSERVACIÓN Y MANEJO SOSTENIBLE DE LA BIODIVERSIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE AMAZONAS, PROVINCIA CONDORCANQUI, PAISAJE DEL CENEPA**", perteneciente a **Bach. ARENAS ASPILCUETA MARCO ANTONIO Y Bach. GONZALES MEGO DANY**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **14 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: **XX**) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

  
Mg. **JOSÉ ALBERTO CASTRO QUIROZ**  
DNI. N° 06017507

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, ARENAS ASPILCUETA MARCO ANTONIO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 30849984, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES RELACIONADOS A LA CONSERVACIÓN Y MANEJO SOSTENIBLE DE LA BIODIVERSIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE AMAZONAS, PROVINCIA CONDORCANQUI, PAISAJE DEL CENEP", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 15 de Marzo de 2023.



ARENAS ASPILCUETA MARCO ANTONIO  
DNI. N° 30849984



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 461 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - lote B, N° 7 Av. Coila  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

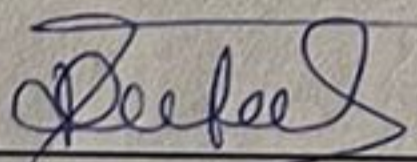
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, GONZALES MEGO DANY, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 33430990, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES RELACIONADOS A LA CONSERVACIÓN Y MANEJO SOSTENIBLE DE LA BIODIVERSIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE AMAZONAS, PROVINCIA CONDORCANQUI, PAISAJE DEL CENEPa", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 15 de Marzo de 2023.



GONZALES MEGO DANY  
DNI. N° 33430990



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyoc  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

# mejora PP biodiversidad

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1

[bibliotecavirtual.minam.gob.pe](http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe)

Fuente de Internet

6%

2

[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

Fuente de Internet

4%

3

[www.minam.gob.pe](http://www.minam.gob.pe)

Fuente de Internet

4%

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

**Asesor**

Mg. José Alberto Castro Quiroz

### **Dedicatoria**

A nuestras familias, compañeros y compañeras de trabajo, a los amigos y amigas quienes nos inspiran y apoyan a seguir adelante en el camino de desarrollar una mejor, moderna y nueva gestión pública que responda a las demandas de nuestra diversidad natural, social y territorial.



### **Agradecimiento**

A la universidad, los profesores, nuestro asesor, y los compañeros de trabajo Luis Miguel, Marco Otarola, Jessica Tsamajain, Jamir Tenorio, Pamela Mesa, Martín Reategui y Julio León (SERNANP), Elka Baldeon y Ruben Gavino (DAS) , porque han mejorado nuestros conocimientos y brindado soporte técnico, mejorando nuestras competencias académicas, laborales y personales.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I Generalidades.....	18
1.1. Línea de investigación.....	18
1.2. Tema de investigación.....	18
1.3. Identificación de la realidad problema .....	18
1.3.1. Problemática Mundial. ....	18
1.3.2. Problemática Latinoamericana. ....	20
1.3.3. Problemática Nacional .....	25
1.4. Justificación.....	31
1.4.1. Justificación Práctica. ....	31
1.4.2. Justificación de Conveniencia y de Pertinencia Social .....	31
1.4.3. Justificación Económica.....	31
1.5. Aspectos metodológicos.....	32
Capítulo II Marco Teórico .....	34
2.1. Investigaciones previas relacionadas .....	34
2.1.1. Programas Presupuestales (investigaciones).....	34
2.1.2. Programas Presupuestales (otros documentos) .....	52
2.2. Modelo conceptual .....	54
2.2.1. Modelo conceptual de la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad.....	54
2.2.2. Modelo conceptual General.....	55
2.2.3. El Programa Presupuestal conservación y manejo sostenible de la biodiversidad a nivel propuestas y estrategias acción .....	59
Capítulo III Diagnóstico .....	64
3.1. Organización de la Institución a implementar la propuesta: .....	64

3.1.1.	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.	64
	.....	64
A.	Antecedentes de la Institución.....	64
B.	Misión.....	65
C.	Visión.....	65
D.	Funciones del SERNANP.....	65
E.	Estructura.....	66
F.	Áreas involucradas:.....	67
3.2.	Estructura organizacional.....	76
3.3.	Planteamiento del Problema o Condición de Interés.....	77
3.3.1.	Descripción de la Realidad Problemática.....	77
3.3.2.	Identificación del proceso afectado.....	87
3.3.3.	Problemas.....	87
A.	Problema General.....	87
B.	Problemas Específicos.....	88
3.4.	Árbol de Problemas y Factores Causales.....	88
3.5.	Sustento de evidencias.....	89
Capítulo IV	Formulación.....	93
4.1.	Determinación de objetivos y medios.....	93
4.2.	Análisis de alternativas de intervención para lograr la solución.....	93
4.3.	Sustento de evidencias de alternativas de intervención.....	95
Capítulo V	Propuestas de Implementación.....	100
5.1.	Objetivo General.....	100
5.2.	Objetivos Específicos.....	100
5.3.	Productos propuestos por cada objetivo específico.....	101
5.3.1.	Producto 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio.....	101
5.3.2.	Producto 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad).....	102
5.3.3.	Producto 3: Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad.....	104

5.3.4.	Producto 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP.....	105
5.4.	Estimación de costo de cada producto.....	106
5.4.1.	Producto 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio .....	106
5.4.2.	Producto 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad .....	106
5.4.3.	Producto 3: Guía que defina las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad .....	106
5.4.4.	Producto 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP .....	107
Capítulo VI	Análisis de Viabilidad.....	108
6.1.	Viabilidad política.....	108
6.2.	Viabilidad Técnica .....	111
6.3.	Viabilidad Social .....	114
6.4.	Viabilidad Presupuestal .....	115
6.5.	Valor Público de la Propuesta .....	116
Capítulo VII	Seguimiento.....	120
7.1.	Indicador General.....	120
7.2.	Indicador por Producto .....	121
Conclusiones.....		125
Recomendaciones.....		127
Referencias Bibliográficas.....		129
Anexos .....		134
Anexo 1:	Matriz de Consistencia.....	134
Anexo 2:	Glosario de Términos y Abreviaturas.....	138
Anexo 3:	Producto 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio .....	143
Anexo 4:	Producto 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad) .....	156

Anexo 5: Producto 3: Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad .....	164
Anexo 6: Producto 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP .....	177

## Índice de Tablas

<b>Tabla 3</b> Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa: Débil nivel de articulación territorial de las intervenciones.....	89
<b>Tabla 4</b> Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa 2: No existe claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP.....	90
<b>Tabla 5</b> Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa 3: No existe guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial .....	91
<b>Tabla 6</b> Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa 4: Débil nivel de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP .....	92
<b>Tabla 7</b> Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 1: Sólido nivel de articulación territorial de las intervenciones.....	93
<b>Tabla 8</b> Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 2: Claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP.....	94
<b>Tabla 9</b> Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 3: Desarrollo de guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial .....	94
<b>Tabla 10</b> Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 4: Mecanismos de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP .....	94
<b>Tabla 11</b> Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 1. Sólido nivel de articulación territorial de las intervenciones.....	95
<b>Tabla 12</b> Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 1. Sólido nivel de articulación territorial de las intervenciones.....	95
<b>Tabla 13</b> Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 2. Claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP .....	96
<b>Tabla 14</b> Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 2. Claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP .....	96
<b>Tabla 15</b> Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 3. Desarrollo de guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial .....	97

<b>Tabla 16</b>	Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 3. Desarrollo de guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial .....	97
<b>Tabla 17</b>	Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 4. Mecanismos de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP .....	98
<b>Tabla 18</b>	Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 4. Mecanismos de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP .....	98
<b>Tabla 19</b>	Productos de los PP que tienen traslape y sujetos a la articulación ...	101
<b>Tabla 20</b>	Competencias de los sectores en los productos por ámbito de intervención .....	102
<b>Tabla 21</b>	Resumen de costos y cronograma de los productos. ....	107
<b>Tabla 22</b>	Relación de stakeholders.....	109
<b>Tabla 23</b>	Incidencias de Stakeholders. ....	109
<b>Tabla 24</b>	Viabilidad Política de stakeholders según productos. ....	110
<b>Tabla 25</b>	Desde el punto de vista normativo.....	112
<b>Tabla 26</b>	Matriz de actores sociales.....	114
<b>Tabla 27</b>	Indicador Objetivo General. ....	120
<b>Tabla 28</b>	Indicador del Producto 1 "Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio" .....	121
<b>Tabla 29</b>	Indicador del Producto 2 " Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad).".....	122
<b>Tabla 30</b>	Indicador del producto 3 "Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad" .....	122
<b>Tabla 31</b>	Indicador del producto 4 " Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP " .....	123

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Análisis de los factores que causan el problema identificado.....	29
<b>Figura 2.</b> Análisis del árbol causa – efecto .....	30
<b>Figura 3.</b> Árbol de problemas (causas del problema identificado) .....	30
<b>Figura 4.</b> Modelo conceptual (estándar) .....	54
<b>Figura 5.</b> Componentes de programas de conservación y los impactos .....	55
<b>Figura 6.</b> Modelo Conceptual de la Planificación de la Reserva Comunal Tuntanain en la región Amazonas. ....	55
<b>Figura 7.</b> Reserva Comunal Tuntanain.....	56
<b>Figura 8.</b> Modelo conceptual sobre las causas directas e indirectas que afecta la biodiversidad .....	57
<b>Figura 9.</b> Modelo causal sobre la biodiversidad, la contaminación y la población objetivo .....	58
<b>Figura 10.</b> Árbol de análisis de medios para la mejora de la conservación y representatividad de la diversidad biológica en ANP.....	59
<b>Figura 11.</b> Teoría del cambio del PP 057 .....	60
<b>Figura 12.</b> Identificación de las áreas involucradas, de acuerdo con el Organigrama .....	67
<b>Figura 13.</b> Organigrama del SERNANP .....	77
<b>Figura 14.</b> Árbol de problemas y factores causales.....	88
<b>Figura 15.</b> Planteamiento de resultados .....	93



## Resumen

El presente trabajo denominado “Análisis de los Programas Presupuestales (PP) relacionados a la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad, se desarrolló en la región Amazonas, Provincia Condorcanqui, paisaje del Cenepa”, tuvo como objetivo: Optimizar las intervenciones públicas ambientales asociadas a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales a través de los Programas Presupuestales (PP) articulados, mejorando la calidad de gasto, ello en respuesta a la deficiente calidad del gasto por duplicidad o superposición de intervenciones de los PP 057, 130 y 144 en el paisaje indicado; para ello se plantea una serie de productos que buscan mejorar la intervención de los sectores y niveles de gobierno; los productos propuestos son: a) Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio, b) una propuesta de documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad), c) el desarrollo de una guía que defina las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad y d) el desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP.

**El Tipo** de Investigación y Metodologías realizada es mediante el desarrollo de un Trabajo de Investigación Aplicada (TIA), el cual se hace a través de una identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

**Palabras Claves:** Conservación de la biodiversidad, Duplicidad de intervenciones, rediseño, Programas Presupuestales, articulación territorial.

## Abstract

The present study called "Analysis of the Budget Programs (Programas Presupuestales, PP by its acronym in Spanish) related to the conservation and sustainable management of biodiversity", was developed in the Amazon region, Condorcanqui Province, I the Cenepa Landscape, and aimed to optimize public environmental interventions associated to the conservation and sustainable management of natural resources through the articulated Budget Programs (PP), in order to improve the quality of public spending, as a strategy to cope with the poor quality of public spending identified in the Cenepa Landscape due to duplication or overlapping of interventions through PP 057 (conservation and management of biodiversity in protected areas), 130 (forest management and conservation) and 144 (ecosystems conservation and sustainable use).

A series of products are proposed to develop in order to improve the public intervention, both from the different sectors and levels of government: a) Enhancement of PP 057 and recommendations to both PP 130 and 144 regarding their territorial articulation; b) a proposal for a territorial delimitation (considering criteria of competence, identification of activities, articulation and complementarity); c) the development of guidelines for define the competencies and promote articulation and complementarity processes; and d) the development of spaces for involvement in the construction processes of different sectors and levels of government, aiming to redesign the PP.

The Type of Research and Methodologies carried out is through the development of an Applied Research Work (TIA), which is done through an identification of value chains that reflect causal relationships between the main causes and the effects of the problem aimed to improve, to propose an intervention based on evidence.

**Keywords:** Biodiversity conservation, duplicity of interventions, public spending, Budget Programs, territorial articulation.

## Introducción

La conservación y manejo sostenible de la biodiversidad, más allá que el Perú sea país miembro o parte del Convenio de Diversidad Biológica, y uno de los cinco países megadiversos del mundo, es una necesidad de prioridad y por ende uno de los grandes desafíos sobre los cuales sé que tiene mejorar y desarrollar las intervenciones, considerando que son los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos por seguro en las zonas más alejadas el principal suministro o la despensa de la seguridad alimentaria para poblaciones locales que dependen del bosque o en otros casos son un activo para el desarrollo, es importante destacar que varias actividades productivas dependen del estado de los ecosistemas o de la biodiversidad; en ese sentido las áreas naturales protegidas juegan un rol muy importante para la protección y conservación y en especial por los servicios ecosistémicos que proveen por ejemplo el manejo de los recursos naturales, ejemplo de ello la vicuña en la Reserva Nacional Pampa Galeras, o la Taricaya o el Aguaje en la Reserva Nacional Pacaya Samiria o el agua del Parque Nacional Huascarán para el desarrollo de megaproyectos como Chavimochic.

De igual forma en otros espacios el sector ambiente a través del MINAM, el SERFOR y los gobiernos regionales tienen retos asociados a la conservación y el propio manejo que no corresponde a figuras de conservación sino más bien de manejo sostenible como las concesiones forestales, o los territorios comunales de manejo, para ello el estado ha desarrollado en el marco de la modernización de la gestión pública, uno de los pilares que es la Gestión por Resultados, dentro del cual el instrumento denominado Programas Presupuestales programa las intervenciones públicas, que en este caso materia del estudio corresponde a tres PP de carácter ambiental o de conservación y manejo, donde la búsqueda de la articulación es la propuesta en intervenciones en ámbitos similares o contiguos..

En la presente investigación aplicada se desarrolla el Análisis de los Programas Presupuestales (PP) relacionados a la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad, en el Departamento de Amazonas, Provincia Condorcanqui, paisaje del Cenepa, debido a la duplicidad o superposición de intervenciones de los PP

liderados por el MINAM, SERNANP y SERFOR, con el objetivo de optimizar o mejorar el gasto público además de mejorar la conservación y el manejo de la naturaleza, ello debido al débil nivel de articulación territorial de las intervenciones de los PP, la no claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP por parte de los sectores y niveles de gobierno, la no existencia de guías o materiales para que los implementadores mejoren las intervenciones y la falta o poco desarrollo de espacios o mecanismos de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio.

El trabajo, se justifica en la necesidad de mejorar las intervenciones del estado, las cuales deben ser articuladas y en el mejor de los casos integrales, en el sentido de generar sinergias de sus intervenciones; entonces si bien el estado en el marco de la modernización de la gestión pública ha desarrollado un enfoque por resultados a través de los PP en la práctica de implementación ellos no articulan entre sí, por lo tanto, de la necesidad de buscar mecanismos para la articulación y realizar procesos para la sinergia.

Así mismo, los recursos públicos no son suficientes, entonces su uso se basa en la eficiencia y eficacia, por lo tanto, el estado no puede duplicar intervenciones de los sectores en el territorio, donde la idea central es mejorar la calidad de gasto, lo cual no se está realizando; entonces lo que se busca es la complementariedad o en el peor de los casos, pero lo más estratégico es la sinergia y posicionamiento del estado bajo intervenciones sectorial y con los niveles de gobierno articuladas; en ese sentido esta propuesta de análisis y de mejoras de las intervenciones públicas en el territorio o paisaje del Cenepa busca mejorar el trabajo de la entidad en la que laboramos y extender una propuesta al MEF para mejorar sus procesos de inducción, en especial las asociadas a la articulación territorial por parte de los programas presupuestales.

El Tipo de Investigación y Metodologías realizada es mediante el desarrollo de un Trabajo de Investigación Aplicada (TIA), el cual se hace a través de una identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las

principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

Los objetivos planteados, en este trabajo son fortalecer el nivel de articulación territorial de las intervenciones de los PP referidos a la conservación y el manejo sostenible de la biodiversidad, precisar los límites de las intervenciones territoriales de los PP por los sectores y niveles de gobierno, proponer guías que orienten a los implementadores para mejorar las intervenciones y promover mecanismos de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP.

Por último, el presente trabajo tiene siete capítulos, donde el primero corresponde a las Generalidades, en el cual se detalla la línea de investigación en este caso asociada a la modernización de la gestión pública, un análisis de la problemática del tema a nivel mundial, regional y nacional, y la justificación del presente trabajo, asimismo se plantea la metodología a realizar. El segundo capítulo está relacionado al marco teórico sobre trabajos de investigaciones similares y en especial el modelo conceptual nacional, un zoom en el paisaje del Cenepa, además de los análisis de las bases conceptuales de los PP. El tercer capítulo se refiere al Diagnóstico, en el cual se analiza a la institución rectora del PP057, que es donde se realizara el rediseño, por otro lado, se realiza el análisis de la problemática nacional al respecto, y toda la lógica causal, además de evaluaciones de evidencia.

El cuarto capítulo que corresponde a la fase de formulación, en él se plantean los resultados, asimismo se realiza análisis de alternativas de intervención para lograr la solución ante los problemas planteados y además se realiza un sustento de Evidencias de alternativas de intervención. El quinto capítulo, desarrolla el planteamiento de la propuesta de solución, en él se plantearon los objetivos a ser alcanzados en la investigación. Así como una serie de Productos como son a) Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio, b) una propuesta de documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad), c) el desarrollo de una guía que defina las competencias y desarrollen procesos de

articulación y complementariedad y d) por último el desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP.

El sexto capítulo corresponde a un análisis de viabilidad de cada uno de los productos. El séptimo capítulo corresponde a una propuesta de indicadores para el seguimiento de la propuesta; por último, el trabajo de investigación, termina con una serie de conclusiones y recomendaciones que va desde una propuesta al MEF sobre mejoras en la articulación territorial entre los sectores y en especial los PP, con los niveles de gobierno, y sobre todo una mejora de la calidad del gasto público.

Los Autores

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Línea de investigación**

Gerencia Pública con énfasis en la Modernización de la Gestión Pública, con foco en la Gestión por Procesos y Gestión por Resultados.

#### **1.2. Tema de investigación**

El tema de trabajo es el Análisis de los programas presupuestales relacionados a la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad en la región Amazonas.

#### **1.3. Identificación de la realidad problema**

##### **1.3.1. Problemática Mundial.**

Conservación y Manejo Sostenible de la biodiversidad a nivel global.

##### **A. España.**

La plataforma Ecologistas en Acción (2010) resalta o indica que el comportamiento del ser humano está contribuyendo a la degradación y a la pérdida de la biodiversidad, lo cual está muy relacionado a la reducción de los ecosistemas, lo cual conlleva a la pérdida de las poblaciones y especies que habitan en los mismos. Además, precisa que las amenazas más importantes en Madrid capital, son el uso que se está haciendo del suelo, el cambio climático y la invasión de especies exóticas.

##### **B. Francia.**

Para el portal de la Cancillería de Francia (2016), indica que es necesario desarrollar medidas o acciones radicales, para enfrentar y en especial frenar los procesos de erosión de biodiversidad, tan igual como se viene generando en estos momentos, asimismo proyecta que para el año 2050, los principales ecosistemas como son los bosques y las praderas, continuarán mermándose entre un 10 y 20 %, de igual manera

estaremos con la disminución del potencial de los recursos hidrobiológicos, por otro lado el incremento de las especies exóticas de carácter invasivo será una de las constantes; termina indicando que a nivel global más de 2 mil millones de personas depende de los bienes y servicios de los bosques y de los ecosistemas acuáticos, en especial para la subsistencia.

**C. China.**

Para la CGTN China (2021), es parte de los 17 países megadiversos, y en los últimos años ha realizado importantes progresos en conservación de la biodiversidad, donde destaca el establecimiento de más 10 mil áreas protegidas, que supera el 18 % del territorio nacional; de igual forma las poblaciones de animales salvajes de China han crecido en los últimos 40 años; el número de pandas especies emblemática de 1100 aumento a los 1800.

**D. Rusia.**

Para Forest Stewardship Council- FSC (2020), en Rusia se tiene una creciente preocupación por la tala ilegal, y más aún que esta sea certificada por FSC, los impactos de la misma son muy serios en el medioambiente, la economía y las comunidades locales; a pesar de las acciones de la Agencia Forestal Federal el problema sigue latente; por otro lado es importante la tala selectiva y regulada (salvamento), la cual se entiende como el mecanismo de aprovechamiento de árboles por parches o sectores de uso, pero de aquellas áreas forestales que fueron afectadas por temas ajenos al hombre (viento, incendios, plagas u otras perturbaciones naturales), en ese sentido las acciones de uso son con la finalidad de mejorar la calidad del bosque. FSC es una de las organizaciones globales, que son ONG por lo tanto sin fines de lucro, la misma que establece estándares para ecosistemas boscosos, sobre principios que se basan en la responsabilidad y social.

**E. Australia.**



Para el Observatorio Parlamentario Asia Pacífico (2018), para el caso de las especies marinas y su propia biodiversidad de Australia, en especial las especies que transitan por los mares de este país, sumado a ello la cantidad de microplásticos que circulan por los ecosistemas submarinos; teniendo en consideración el desplazamiento y no fronteras en los ecosistemas marinos el gobierno australiano ha puesto sus esfuerzos en llevar a cabo acciones con otros países de la ámbito oceánica, ya que los esfuerzos de manera singular no son efectivos en este tipo de especies y sus ecosistemas dominados por corrientes sin límites jurisdiccionales. En ese sentido como país se han propuesto conservar el 10 % de las zonas costeras y marinas en el marco de la ODS 14.5. Por su naturaleza de disposición final de las cuencas, los océanos son los ecosistemas más vulnerables a la contaminación, las actividades extractivas en pesca e hidrocarburos, e l desorden náutico han dejado su huella en el mar, principalmente en el océano Pacífico, pero también la basura generada por los humanos forma un gran problema que resalta la falta de una visión espacial del planeta y que esta se incrementa día a día.

### **1.3.2. Problemática Latinoamericana.**

#### **A. México.**

Para la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (2021), indica que, al ser país con una extraordinaria diversidad biológica y cultural, se le impone una serie de retos asociados a la conservación, restauración y uso sustentable. La conservación de la biodiversidad se refiere a las acciones como humanos que tenemos que desarrollar para proteger una muestra representativa a nivel de genes, especies, ecosistemas y paisajes de otras acciones humana; donde las áreas protegidas han sido la principal herramienta y por seguro la más efectiva. En su plataforma realizan un análisis de vacíos y omisiones en conservación (GAP), ya que no necesariamente todo esta conservado o protegido en las muestras de representatividad, tomaron ejercicio el desarrollo de un enfoque

regional con gradientes altitudinales y por agrupaciones de principales formas de vida (como las vegetales).

En la Estrategia Nacional de Biodiversidad de México (2016) se precisa que:

*La multiplicidad y complejidad de las interacciones entre los factores de presión, incluyendo el cambio climático, que ocasionan la pérdida de biodiversidad y en consecuencia de los bienes y servicios ecosistémicos generan un panorama poco alentador para el país. En especial si continúan las tasas actuales de modificación o sobreexplotación de los ecosistemas, sin la incorporación de criterios ecológicos y sin atender las externalidades negativas para la biodiversidad que tienen las formas de uso predominantes. Las tendencias de degradación de los ecosistemas y la pérdida de su capacidad para proveer servicios van a la necesidad de implementar la estrategia. (p. 63).*

De igual forma en la estrategia, en el capítulo de institucionalidad, indica lo siguiente:

*El Plan Nacional de Desarrollo, los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que emanan de él, contienen la visión sexenal correspondiente al periodo de administración del gobierno vigente. Además, existen una serie de estrategias en materia de biodiversidad formuladas con objetivos a mediano y largo plazo. Los programas sectoriales constituyen la base para construir los acuerdos que permitan alcanzar los grandes objetivos que persigue el país y definir con claridad las tareas que corresponden a cada uno de los actores involucrados, esto es la actuación de la administración pública federal. De esta forma, responden tanto a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (pnd) como a temas transversales identificados como prioritarios. Entre los programas que atienden directamente el tema de biodiversidad se encuentran: el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales; el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario; y el Programa Sectorial de Marina. Cada uno de éstos integra de manera explícita objetivos, 77 estrategias y líneas de acción para la*

*conservación y el uso de la biodiversidad, y cuenta con indicadores de impacto para el monitoreo y evaluación de su cumplimiento. (p 67).*

## **B. Venezuela**

De acuerdo a su Estrategia Nacional para la Conservación de la Diversidad Biológica (2010 -2020) y su Plan de Acción Nacional, identifica cuatro grandes causas que inciden de manera directa en la pérdida de la biodiversidad, de igual forma identifica causas intermedias y por último la estructurales. En las causas directas se indica a la 1) destrucción, degradación y fragmentación de ecosistemas. 2) Introducción, establecimiento e invasión de especies exóticas, 3) Aprovechamiento no sustentable de la Diversidad Biológica y la 4) Introducción de organismos genéticamente modificados. Para el caso de las causas intermedias se tiene 1) Exclusión social y reparto desigual de los beneficios, 2) Desconocimiento de la importancia de la Diversidad Biológica, 3) Debilidades en el marco legal sobre Diversidad Biológica y 4) Debilidades en la gestión para la conservación de la Diversidad Biológica. Y para el caso de las causas estructurales se indica al modelo de vida, producción y consumo capitalista, donde se trabaja sobre la maximización de las ganancias, mercantilizando la naturaleza y las personas bajo una figura de progreso o crecimiento ilimitado sin tener en cuenta que la tierra tiene límite de producción.

## **C. Ecuador.**

Para Aguirre, Z. de la Universidad de Loja (2018), la pérdida de hábitats e incluso ecosistemas enteros es una de las principales causas de la biodiversidad en especial en especial los últimos 40 años, donde la deforestación, el incremento de las plantaciones forestales, o la conversión de uso de los bosques y suelos (carreteras, urbanismo), y los incendios forestales. De igual forma destacan las prácticas agrícolas inadecuadas, la sobre explotación de los recursos naturales o su propia no reposición, por otro lado la introducción de especies exóticas

como truchas o tilapias, asimismo se resalta el cambio climático, la contaminación, la fragmentación de hábitats por intervención del hombre, la falta o reducidos conocimientos o tecnologías inapropiadas y por último la aculturización, en especial por la pérdida en las áreas rurales del consumo de productos nativos, ello relacionado a la baja de estatus. En el propio documento se propone como acciones de manejo y conservación, el ordenamiento territorial, el desarrollo de estrategias para el manejo y conservación entre las que destaca conservación in situ, ex situ; en el documento no se hace mención de la asignación de recursos y la forma de implementar en especial en el caso del presupuesto público.

**D. Colombia.**

Para el Profesor Andrade del Instituto de Ciencias Naturales de Colombia (2011), manifiesta que los principales problemas en la biodiversidad, son consecuencia de una serie de causas algunas de ellas que inciden de manera directa o que en otros casos son indirectas o que gatillan otros factores; entre estas fuentes de problemas podemos destacar las políticas de estímulo o incentivo perverso basado en la promoción de la ocupación y cambio de uso del territorio, asimismo la transformación de hábitats de especies y ecosistemas silvestres, el sobre uso de recursos, la alta tasa de fragmentación de las poblaciones, la pérdida de cobertura por el hombre (deforestación y tala selectiva), el consumo de leña, los incendios naturales o generados por el hombre, el desarrollo agrario, la variabilidad y el cambio climático, la contaminación, la introducción de especies exóticas, la pesca comercial de recursos hidrobiológicos sin fiscalización, el desarrollo de infraestructura urbanística, la minería ilegal e informal, la alteración de los principales ecosistemas como son los humedales, donde destaca la degradación de las zonas de páramo, la erosión y desertificación, los desastres naturales;

entre las causas indirectas podemos destacar al desconocimiento del valor e importancia de los ecosistemas y especies, y los recursos genéticos, la fragilidad de los gobiernos (institucional) para atender las prioridades o las propias causas directas que afectan la biodiversidad, las políticas de expansión de frontera agropecuaria, la ausencia del gobierno en las zonas más alejadas, la presencia de cultivos ilegales en especial la coca, los temas de inseguridad social (paz), los conflictos armados, el tráfico de especies exóticas y el desarrollo de megaproyectos de infraestructura, sin hablar de la corrupción como otro de los factores indirectos.

#### **E. Bolivia.**

Para la Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas, expresada en su Política y Estrategia Plurinacional para la Gestión Integral y Sustentable de la Biodiversidad – Plan de Acción 2019 – 2030, se precisa que un tema de debate en el marco del Convenio de Diversidad Biológica (CDB) es el financiamiento, teniendo en consideración que los países más desarrollados no colaboran o desisten en su compromiso de apoyar financieramente a los países en vías de desarrollo; donde más bien son nuestros países los que viene asumiendo con más recursos financieros de carácter público; es importante destacar que los países nuestros en Nagoya reafirmaron que el compromiso de financiamiento debe corresponde a los países en desarrollo, ya que el logro de las metas globales tendrán mayor impacto con ese tipo de intervención; en ese sentido para Bolivia plantea un debate basado en las acciones colectivas de los pueblos originarios y comunidades locales en las acciones de manera directa del territorio en las acciones de conservación y uso de la biodiversidad, reforzando enfoques no basados en los mercados ni en la mercantilización de las funciones ecosistémicos; este reconocimiento o planteamiento es el esfuerzo para los sustentos de enfoque de no mercado, como

nueva forma para el logro de los objetivos del CDB. Por último, se concluye, en la necesidad de los recursos financieros y técnicos para la implementación de estrategias, donde sus pilares son el reconocimiento de la justicia y responsabilidad ecológica y del rol de la acción colectiva de las poblaciones originarias y locales en la conservación y uso de la diversidad, lo cual no solo corresponde a la implementación, sino también en la generación de información para movilizar recursos económicos y los propios reportes ante el CDB. Entonces el financiamiento por parte de los países desarrollados es una responsabilidad por sus acciones en la historia basada en la depredación de los recursos naturales y de las personas, como parte del capitalismo y el colonialismo.

### **1.3.3. Problemática Nacional**

La Política Nacional del Ambiente (2021), menciona en su diagnóstico que a nivel de los ecosistemas existe una alta degradación y deterioro de los recursos naturales, la pérdida de la biodiversidad y la afectación de la calidad ambiental, lo cual es importante es una importante preocupación del estado. Uno de los principales problemas está asociada a la minería ilegal e informal; de igual forma en el caso de las especies de flora y fauna, existe una fuerte degradación correlacionado no solo con minería, sino con sobre explotación, tráfico, pérdida de hábitat, todo ello mostrado con una fuerte tendencia a tener más especies en situación de amenaza, tal como se aprecia en los listados del 1999, 2004 y 2014. Entre los principales factores de pérdida de biodiversidad está el sobre uso de recursos, el cambio de uso de suelo, la expansión de la frontera agrícola, el cambio climático (incendios forestales), la tala selectiva, la minería ilegal e informal, el desarrollo de infraestructura (canales, caminos o carreteras).

Según Ortega (2013), una amenaza muy importante en el ecosistema de lomas costeras es el incremento de la aridez o las sequías, o el

incremento de temperatura o el aumento de la precipitación o la humedad en general; en algunos casos ello puede ser catastrófico o beneficioso; asimismo en los ecosistemas frágiles donde habitan las vicuñas, ya que estas habitan en los límites de ambientes habitables, y un movimiento o cambio de condiciones puede ser perjudicial.

De acuerdo al Programa Presupuestal 057 liderado por el SERNANP (2020), el Perú es reconocido globalmente como uno de los diecisiete países más diversos, ya que dentro de sus límites se concentra el 70% de la biodiversidad del global; esta gran biodiversidad se centra por la diversidad de ecosistemas, especies de flora y fauna, y los genes, que contribuyen a la seguridad alimentaria de sus propias poblaciones locales y en muchos de los casos por que han contribuido y contribuyen al desarrollo del Perú y porque no decir al mundo, siendo por ejemplo el sexto país en el mundo con cobertura boscosa en el ámbito amazónico.

Para el SERNANP (2022), el estado de conservación del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SINANPE es del 96 %, lo cual significa que un 4% está afectado por los siguientes factores sobre uso de recursos, pérdida de hábitat, contaminación y desplazamiento de especies nativas por introducción de especies exóticas, todas ellas catalizadas por el cambio climático; para ello plantea una serie de intervenciones establecidas a nivel del Plan Director y de los planes maestros de cada área natural protegida (ANP), cabe resaltar que uno de los principales problemas en la implementación de las actividades para solucionar dichos problemas son los recursos para su financiamiento y además el involucramiento de todos los sectores y niveles de gobierno.

Según el PNCB (2017) para la región Loreto la Pérdida de Bosque para el periodo 2001-2017 acumulo un total de 80,827 ha, pero de manera especial el Distrito de Iquitos en el periodo 2001-2017 acumulo un total de 1 383.11 ha. Un análisis más detallado, en base al estudio de agentes y causas de la deforestación en la Amazonia ha identificado 25 frentes de deforestación asociados con importantes

ejes viales y, en algunos, casos fluviales, y representan el 86% de la deforestación en la Amazonía uno de estos frentes es Iquitos.

De acuerdo con Keenan *et al.* (2015), nuestro país presenta una pérdida neta de bosques o superficie forestal de 187 K ha y<sup>-1</sup>, detrás del resto de países como Brasil (984 K ha y<sup>-1</sup>), Paraguay (325 K ha y<sup>-1</sup>), Argentina (297 K ha y<sup>-1</sup>), y Bolivia (289 K ha y<sup>-1</sup>), esto de acuerdo a la estimación realizada de la pérdida neta de la superficie forestal para América del Sur entre el 2010 a 2015. Por otro lado, de acuerdo con el Programa Presupuestal 130, la deforestación anual en promedio de los bosques amazónicos (húmedos), desde el 2000 al 2013, fue de 113,056 hectáreas, siendo un aproximado de 17 campos de fútbol por hora. Las principales causas de la deforestación son por la tumba y quema de bosques con fines de la actividad agropecuaria migratoria, la cual es realizada por pequeños agricultores de no más de 5 hectáreas, ello ocupa entre el 75% y el 90% de la pérdida de cobertura forestal realizada por el hombre o deforestación. Es importante resaltar que más del 80% de las áreas deforestadas, son tierras sin potencial productivo para la agricultura o la actividad pecuaria, lo cual con un uso intensivo rápidamente son degradadas y abandonadas o en otro tipo de actividad menos rentable y complementaria, lo cual les genera la necesidad de ampliar su área productiva, por la lógica de mayor área, mayor productividad.

Por otro lado, la actividad de tala ilegal se convierte en uno de los principales problemas del desarrollo correcto del sector forestal. Esta es una actividad bastante expandida que da cuenta, en mayor medida, de la degradación del bosque. De acuerdo con cifras del *Forest People Programme* y la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP), más del 80% de la exportación de madera proviene de actividades de extracción ilegales en especial en bosques amazónicos.

### **Programas presupuestales:**



Para el caso de la fauna Silvestre, de acuerdo con el análisis del PP 144 (2018), esta viene sufriendo alteración constante la misma que lleva a un deterioro, todo por causas humanas, mermando poblaciones, deteriorando su hábitat y en el peor de los casos produce la extinción de las especies. La caza furtiva y la extracción ilegal (tráfico de fauna) ha puesto en peligro varias especies endémicas y bandera como al cóndor andino, y reducido las poblaciones de oso de anteojos, taruca, tapir, suri y vicuña y entre otras especies. En el Perú es importante una especial atención a la fauna silvestre, en referencia a la que se encuentra amenazada por el tráfico de especies de fauna silvestre; donde destaca el comercio de aves, primates, anfibios, mamíferos, etc., sumando a ello el tema de la caza furtiva (eliminación de la vicuña) y el tráfico de la fibra de vicuña, por otro lado la actividad cinegética que si bien puede ser una oportunidad vienen generando oportunidades ilegales por precio de especies Cites, amenazadas en nuestra legislación y en el propio Libro Rojo de la UICN, entre ellas se tiene en lista como el guanaco, taruka, otorongo, suri, entre otras especies.

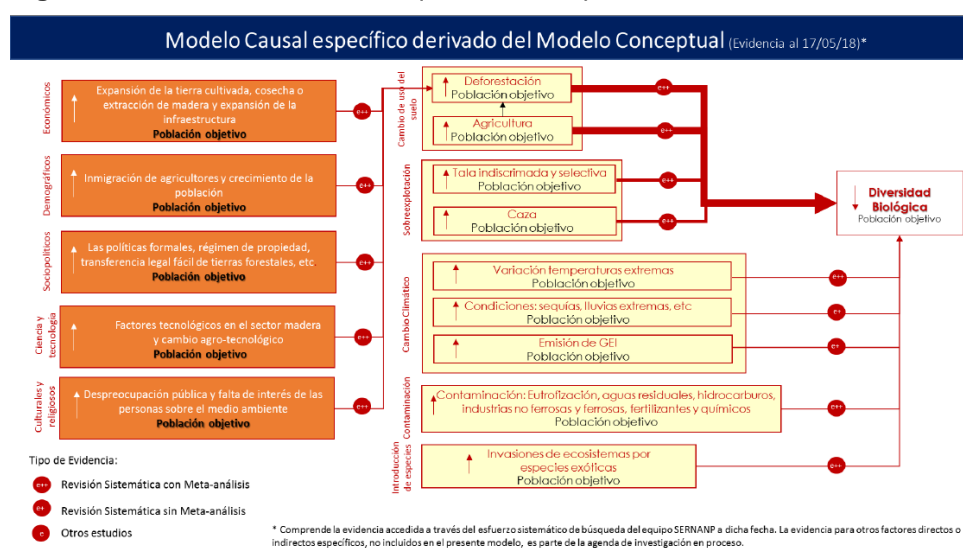
Con respecto a los programas presupuestales (PP) referidos a la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad, que tienen intervención en el ámbito amazónico y de manera especial en la región Amazonas son:

PP 057: “Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en Área Natural Protegida”, donde la entidad rectora es el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP, el cual atiende el problema “Pérdida de la diversidad biológica en ecosistemas de Áreas Naturales Protegidas y sitios prioritarios o potenciales para la conservación”; la población potencial a las que se brinda el servicio de acuerdo al Anexo 02 (ANEXO N° 02: Contenidos Mínimos de un Programa Presupuestal) es:

*La superficie de ecorregiones terrestres y marinas que en la actualidad se encuentran representadas por ANP de los tres niveles de gestión,*

adicionando a esta clasificación los sitios prioritarios para la conservación del SINANPE, los sitios prioritarios para la conservación de los GORES y aquellos espacios potenciales que pueden albergar iniciativas privadas de conservación; donde se vienen implementando y/o requieren el desarrollo de acciones orientadas a garantizar que estos espacios se encuentren libres de efectos que causan pérdida de diversidad biológica, con el fin de incrementar el aprovisionamiento de los servicios ecosistémicos que contribuyen al desarrollo sostenible del país. (P 193).

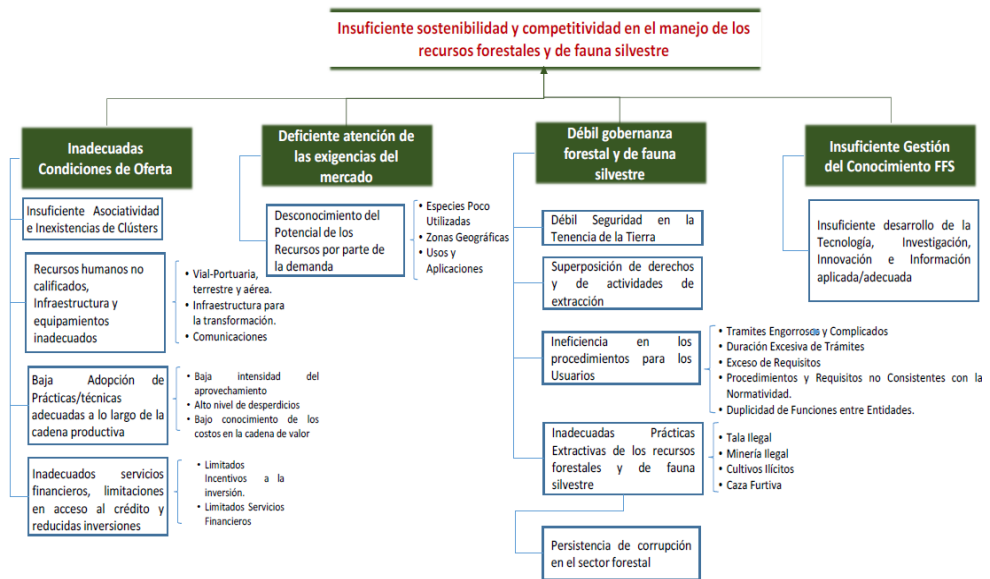
**Figura 1.** Análisis de los factores que causan el problema identificado



Fuente: PP 057 (2020)

**PP 130:** “Competitividad y Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Forestales y de la Fauna Silvestre”; donde la entidad rectora es el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, el cual atiende el problema “Insuficiente Competitividad y Sostenibilidad en el Manejo de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre”, la población potencial que atiende este PP está compuesta por todos los Componentes de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre; a continuación se adjunta el árbol de problemas causa – efecto.

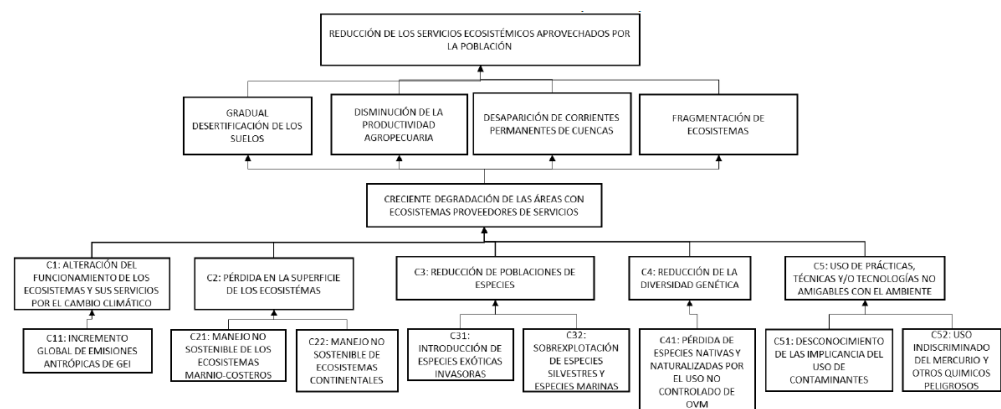
**Figura 2.** Análisis del árbol causa – efecto



Fuente: PP 130 (2017)

**PP 144:** “Conservación y uso sostenible de ecosistemas para la provisión de servicios ecosistémicos”, donde la entidad rectora es el Ministerio del Ambiente, el cual atiende el problema “Reducción de los servicios ecosistémicos aprovechados por la población” y la población potencial es los ecosistemas naturales a nivel nacional (Lagos, lagunas, y zonas marino costeros - incluido los agroecosistemas); a continuación, se adjunta el árbol de problemas:

**Figura 3.** Árbol de problemas (causas del problema identificado)



Fuente: PP 144 (2017)

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación Práctica.**

Las intervenciones del estado deben ser articuladas y en el mejor de los casos integrales, en el sentido de generar sinergias de sus intervenciones; entonces si bien el estado en el marco de la modernización de la gestión pública ha desarrollado en enfoque por resultados a través de los PP en la práctica de implementación ellos no articulan entre sí, por lo tanto, de la necesidad de buscar mecanismos para la articulación y realizar procesos para la sinergia. En este caso buscamos analizar en términos prácticas las intervenciones de los PP 057, 130 y 144 u otros que tengan intervenciones sobre el mismo espacio y el mismo problema.

### **1.4.2. Justificación de Conveniencia y de Pertinencia Social**

La población local, es la que recibe los bienes y servicios de los PP, en mucho de los casos las intervenciones duplican en los actores y en el territorio sus acciones, lo cual genera una mala calidad de gasto y distribución de los presupuestos, además de una imagen de despilfarro en el ciudadano, además que en mucho de los casos es el que actúa con los programas.

Los ciudadanos reciben intervenciones aisladas, que no generan sinergia, más bien duplicidad y en mucho de los casos sus intervenciones no lo logran los productos y resultados, lo que genera que la población no reciba ambientes saludables o mejoras en sus medios de vida o servicios ecosistémicos que los ecosistemas saludables le proveen, estas malas intervenciones estarían contribuyendo a la pérdida de biodiversidad, la cual requiere recursos con intervenciones de calidad.

### **1.4.3. Justificación Económica.**

Los recursos públicos no son suficientes, entonces su uso se basa en la eficiencia y eficacia, por lo tanto, no se pueden dar el lujo de

duplicar intervenciones de los sectores en el territorio, donde la idea central es mejorar la calidad de gasto, lo cual no se está realizando; entonces lo que se busca es la complementariedad o en el peor de los casos, pero lo más estratégico es la sinergia y posicionamiento del estado (sectorial y niveles de gobierno).

La imagen de la intervención del estado, despilfarrados y desalineado entre los sectores y los niveles de gobierno.

### **1.5. Aspectos metodológicos**

La metodología de un trabajo de investigación aporta evidencia verificable, proporciona explicaciones objetivas y racionales, y mantiene un espíritu autocrítico.

La propuesta de nuestro estudio es a través de un Trabajo de Investigación Aplicada (TIA).

La EPG UC plantea el desarrollo de un TIA, el cual se hace a través de una identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias. (Posgrado Universidad Continental, 2021, p.10).

Para la identificación del problema, se realizó un análisis en la entidad que laboramos (SERNANP), la cual implementa su misión que es conducir el Sistema Nacional de Areas Naturales Protegidas por el Estado – SINANPE a través de la principal herramienta de programación pública en el marco de la modernización de la gestión pública, que es el Programa Presupuestal 057, en esa línea se desarrollo entrevista entre especialistas en la sede central y en especial con los jefes de áreas naturales protegidas, quienes implementan los productos del PP, los mismos que articulan con otras intervenciones sectoriales.

Una vez identificado el problema público, se realiza un análisis utilizando la herramienta árbol de problemas, con el debido sustento de evidencias de las causas directas e indirectas, para luego, realizar un planteamiento de resultados en la misma lógica pero incluyendo un análisis de alternativas, con el sustento; sobre ello se plantea las alternativa para atender el problema y una búsqueda de solución empaquetadas en los anexos.

La zona de estudio, corresponde al departamento Amazonas, provincia Condorcanqui, donde se tiene intervenciones de tres programas presupuestales asociados a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales, en este caso el análisis se realiza sobre las intervenciones del Sernanp y las necesidades de articulación en las tres áreas protegidas de carácter nacional de esta provincia, específicamente en la cuenca o paisaje del Cenepa, este ámbito identificado fue producto de las entrevistas.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Investigaciones previas relacionadas**

##### **2.1.1. Programas Presupuestales (investigaciones)**

###### **Grey M (2016). Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú. (Tesis Maestría) Universidad Cesar Vallejo**

Objetivo: Analizar los avances alcanzado en la implementación de la estrategia del Presupuesto por Resultados en el Perú, a través del análisis \*integral de los instrumentos (PP, Seguimiento, Evaluaciones Independientes e Incentivos de Gestión).

Problema: uno de los principales problemas es la baja incidencia de los instrumentos (PP, Seguimiento, Evaluaciones Independientes e Incentivos de Gestión) en el proceso presupuestario hacia un enfoque para resultados se encuentra limitado o es poco desarrollado y articulado.

Conclusiones: Se concluye en el cumplimiento de la hipótesis referida a la estrategia de los PP, teniendo en consideración la estructura del presupuesto basado en la programación de resultados, además de la priorización del gasto, basada en la generación y uso de información de desempeño.

Utilidad: Con respecto a la investigación, se tendrá en cuenta el desempeño de las intervenciones o de los PP, teniendo en consideración las coordinaciones con los niveles de gobierno, tratando de ver el alineamiento y articulación con las evaluaciones de desempeño en especial con otros PP.

###### **P. Arana & K. Huaman (2020). Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú a nivel nacional al 2019. (Tesis Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.**

Objetivo: La presente tesis busca analizar los principales factores que influyen en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú al 2019.

Problema: de acuerdo al análisis se indica que la reforma presupuestal (como enfoque) se ha venido incrementando en cuanto al porcentaje de presupuesto asignado, pero ello no ha generado mejoras de desempeño de los programas presupuestales; producto de este análisis se precisa que los instrumentos del PpR en el Perú poseen o generan errores en su implementación; no obstante, no se muestran mayores detalles. La investigación justamente busca identificar y analizar los principales factores que influyen en la implementación del PpR.

Conclusiones: a) no existe un sistema de evaluación, ello debido probablemente a que no hay un área que uniformice procesos o lineamientos técnicos en cuanto a la evaluación de desempeño, sumado a la insuficiente información y decisiones no basada en evidencia científica o datos; b) la transparencia y rendición de cuentas en todos los niveles del estado, con una mayor participación y ejercicio de la ciudadanía. c) los Programas Presupuestales orientados Resultados, tienen que tener en cuenta la necesidad de fortalecer el nivel de coordinación entre actores responsables, para ello es clave un buen diseño de la cadena de valor público, el nivel de claridad en los objetivos, la toma de decisiones basadas en evidencia y en especial el nivel de apoyo político. De igual forma se busca generar colaboración intersectorial, teniendo así un enfoque de redes organizacionales y relaciones transversales entre los sectores para la creación de valor público.

Utilidad: es clave esta información en el proceso de análisis de las evaluaciones de desempeño en especial en analizar la participación de la ciudadanía, los niveles de gobierno y los propios sectores, ya que en el marco de los procesos de evaluación y rendición de cuentas o transparencia se debiera advertir la posible duplicidad de intervenciones de los PP afectando la calidad de gasto.

**A. Facundo (2016). La gestión para resultados y su relación con los programas presupuestales del Gobierno Regional Amazona**



**(Gorea) en el periodo 2016. (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo.**

Objetivo: La investigación pretende establecer si existe relación directa y significativa entre la gestión para resultados (GpR) y los programas presupuestales (PP) ejecutados por el Gobierno Regional de Amazonas en el periodo 2016.

Problemas: la tesis busca identificar la relación entre el sistema de gestión para resultados y los programas presupuestales del Gobierno Regional Amazonas (Gorea), teniendo en cuenta la planificación, el presupuesto y las finanzas públicas para el logro del enfoque por resultados

Conclusiones: Los resultados demuestran que entre la gestión para resultados y programas presupuestales existe una correlación positiva; en resumen, la alta implementación de GpR viene asegurando la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los PP en el Gobierno de Amazonas, esto para el 2016; es importante que de igual forma ocurre con la planificación, el presupuesto y las finanzas públicas.

Utilidad: el estudio a desarrollar presenta como ámbito de intervención la región Amazonas, en ese sentido existiría buenos resultados producto de la implementación de los PP, ello es clave en los análisis a desarrollar, sobre todo porque se tiene una mejora eficiencia, eficacia, calidad y economía de los programas en su intervención. De igual forma recomiendan que el Gobierno Regional Amazonas (Gorea) debe implementar programas eficientes de monitoreo y evaluación de resultados, a fin de mejorar el diagnóstico y en especial la planificación.

**L. Narváez (2018). Factores que limitan la articulación territorial de los programas presupuestales del MINCETUR a la Dirección de Turismo de Amazonas – 2018. (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo.**

Objetivo: el estudio pretende determinar cuáles son los factores por lo que no se lleva la articulación o el uso de los PP por la Dircetur,

desde la mirada de las inversiones; en las líneas de articulación, capacitación y las áreas críticas.

Problema: el estudio busca identificar los factores que determinan la poca o no existencia de la articulación territorial de la inversión en la Dircetur del Gorea con los PP del MINCETUR.

Conclusiones: Primero se tiene que el Gobierno Regional Amazonas deberán realizar un sinceramiento de sus brechas en materia de turismo, lo cual incluye el sinceramiento de los inventarios; de igual forma “la existencia de personal con una amplia experiencia profesional, pero con dificultades logísticas y de conocimiento que le permitan adaptarse al nuevo marco normativo vigente y para los propios desafíos en especial a nivel de inversiones. Por lo que, resulta pertinente la implementación de un plan de actualización, motivación, sensibilización y capacitación teniendo en cuenta las necesidades del personal”.

Utilidad: la importancia de este estudio se da, sobre los análisis de articulación territorial en este caso del sector turismo con respecto a un nivel de gobierno, si bien no tiene el análisis sobre el foco del trabajo que es la articulación intersectorial es un insumo clave en el proceso ya que los actores territoriales podrían en su momento demandar esta articulación por la duplicidad de intervenciones.

**Caisahuana, J. & J, Gutierrez. 2021. Propuesta para la gestión de programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, periodo 2019-2020. (Trabajo Maestría). Universidad Continental.** Objetivo: El estudio pretende identificar cuáles son las razones que afectan la gestión de los PpR los cuales están alineados a la planificación estratégica en un gobierno provincial como Tayacaja. (Ordóñez, 2016)

Problemas: el problema que atiende es la deficiente gestión en los PpR alineados al planeamiento estratégico, con el objetivo de mejorar la calidad de gasto en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, lo cual no está alineado a la política de modernización de la gestión pública.

Las conclusiones más importantes son: deficiente gestión de los PpR, lo cual perjudica la calidad de gasto y para ello se pretende el diseño

de cinco productos; no se cuenta con un sistema de control y mucho menos con personal clave lo cual no permite asignar o designar un responsable, para ello es necesario contratar personal y un plan de capacitación.

Utilidad: este estudio nos permitirá analizar desde el punto de vista de la calidad de gasto y de la correcta designación de funcionarios clave, además de las necesidades de capacitación; es posible que mucho de los problemas sean internos y que tan solo una correcta planificación y diseño permitirá que no exista duplicidad de intervenciones de los PP.

**C. Berrios (2015). Factores asociados al proceso de seguimiento del programa presupuestal 130 – competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre en el año 2015. (Tesis Maestría) Universidad Cesar Vallejo.**

Objetivo: Cuales son los factores más influyentes en los procesos de seguimiento del PP 130, de tal forma que se logre una adecuada implementación y sobre todo el logro de resultados.

Problemas: Uno de los principales en la implementación de los PP es el proceso de seguimiento, más allá de las evaluaciones independientes, en ese sentido se busca identificar cuáles son los factores que influyen en la implementación de los procesos de seguimiento

Conclusiones: La presente investigación realizada en SERFOR, busca contribuir al aseguramiento de los resultados esperados en un programa presupuestal, al estudiar y analizar las influencias e impacto de cada uno de los factores asociados a su proceso de seguimiento e identificar cuáles deben considerarse principalmente, en su implementación; entre ellos la dimensión organizacional donde destaca la planificación, estructura orgánica, control de calidad, área especializada, priorización de acciones, proceso, cultura organizacional, sistemas de información y estadística y la cultura

organizacional, lo cual debería verse reflejado en las comisiones de seguimiento del Gobierno Regionales.

Utilidad: se tiene el primer análisis de uno de los PP en estudio, en especial respecto a los procesos de seguimiento, lo cual debe ser importante en el análisis respectivo de las diferentes intervenciones de los otros PP.

**A. Gonzales (2021). Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto público en la Municipalidad Provincial de Cutervo, 2018 – 2020. (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo.**

Objetivo: el objetivo planteado fue determinar la relación que existe entre el Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto público en la Municipalidad Provincial de Cutervo, 2018-2020.

Problema: los problemas en las entidades públicas y más aún en los gobiernos locales, está asociado a la calidad del gasto y su lógica o alineamiento a lo planificado y más aun a lo programado como es el caso del PP, en ese sentido es clave analizar la relación entre el PpR y la calidad de gasto de la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Conclusiones: Existe una relación entre el PpR y la calidad de gasto, el coeficiente de la prueba Rho de Spearman se obtuvo de 0.813, lo cual muestra una correlación positiva. Esto muestra una injerencia positiva para el cumplimiento de metas, en ese sentido existe una mayor capacidad de inversión para mitigar una mayor cantidad de brechas en beneficio de la población de Cutervo; se identifica la necesidad de una mejora continua en materia de programación presupuestal, para que sirva como soporte para optimizar el gasto público; lo que si no existe es una correlación positiva respecto a la formulación presupuestal y la calidad de gasto, sumando a ello la correcta asignación de metas en especial pertinentes y oportunos en relación a la demanda de bienes y servicios. Por otro lado, existe correlación positiva entre la aprobación, ejecución y evaluación- con respecto a la calidad de gasto.

Utilidad: estos estudios al igual que varios de los anteriores PP están sirviendo para una correcta asignación de los recursos, en cuanto a

al alineamiento, ejecución y evaluación con respecto a la calidad de gasto y más aún en los diferentes niveles de gobierno; por lo tanto, deben ser uno de los elementos a tomar en consideración en los procesos de alineamiento en el territorio.

**C. Miranda (2021). Barreras para la Implementación del Presupuesto por Resultados (PpR): un análisis de las evaluaciones independientes en el marco de los Programas Presupuestales (PPs) para el período 2012-2020. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú**

Objetivo: Determinar si existe un vínculo entre información de desempeño para la asignación presupuestal en el marco de los Programas Presupuestales

Problema: en el proceso de implementación de los PpR existen una diversidad de barreras que no permiten el buen desempeño, ello es un reto ya que tiene varias aristas que complejizan el proceso, lo cual está sujeto a la no existencia de reformas estructurales; aún existen dudas si la asignación de presupuesto habría empezado a basarse en resultados. Por otro lado, un análisis de intervenciones que se financian en el marco de los programas. Se ha podido identificar que, en la mayoría de las intervenciones, dentro de la cadena de valor, existen actividades que no se vinculan con los resultados de las intervenciones, como capacitaciones y campañas de promoción las cuales no se terminarían de alinear con el análisis de alternativas que se esboza en el diseño de los PP. Por último y con lo indicado se estaría financiando intervenciones que los sectores venían ya implementando antes de las reformas del PpR, de ser así los PpR se estaría distorsionando, siendo un actual requerimiento administrativo, siendo su beneficio empaquetar intervenciones cuya efectividad no habría terminado de ser comprobada; claro está que ello tendría que estar relacionado con la información de desempeño, ya que al existir inconsistencias los indicadores de seguimiento estarían recopilando información poco alineada con la cadena de valor público.

*Conclusiones: el PpR no habría terminado de generar una cultura en las diferentes entidades públicas, que permitan realizar una asignación presupuestal basada en información de desempeño, esto habría ocasionado que se mantengan dinámicas donde se priorizan dinámicas que plantean diseños de intervenciones públicas, enmarcadas en los PPs, que no responden a un uso intensivo de evidencias para su elaboración. Por ello, en la actualidad se continuaría financiando intervenciones que no cuentan con un sustento adecuado y mucho menos con evidencia sobre sus resultados, con lo cual es posible concluir que los PPs habrían tendido al financiamiento de intervenciones de manera inercial, esto valida lo propuesto por la OECD en diferentes informes sobre gobernanza y PpR en el Perú. En segundo lugar, los sistemas de información son una pieza fundamental no solo para el seguimiento de indicadores de intervenciones enmarcada en los PPs, sino que serían un elemento fundamental para las herramientas de evaluaciones independientes, ya que en el ideal del PpR, es la herramienta que genera los insumos para que el mismo programa o intervención genere su propia información de desempeño con el fin de mejorar la gestión de las intervenciones. Sin embargo, en el caso peruano existiría una serie de limitaciones no solo estructurales, que se vinculan con el hecho de que los sistemas de información de las entidades públicas no son interoperables, transversales y en algunos casos ni siquiera confiables. Sino que, en muchos casos, hace 10 años no existía información en ningún nivel de la cadena de resultados, esto habría mejorado, pero los esfuerzos se centraron en recopilar información a nivel de resultados y productos, mas no de insumos y procesos. Por ello, las evaluaciones que se diseñan no brindan información a nivel de implementación y suelen no ser completamente útiles para la mejora de las intervenciones. Miranda. Pp 140 - 141*

Utilidad: El trabajo pretende utilizar el análisis de las evaluaciones independientes realizadas por el MEF al PP 057 y 144, en ese sentido los análisis de este trabajo servirán desde la óptica del análisis de

información para una mejor evaluación de desempeño; ojo que además se tiene que uno de los principales problemas no es el no contar con información, sino más bien la desorganización y la interoperabilidad.

**M. Díaz. E. Picho. G. Valdera (2021). Fortalecimiento de la articulación territorial en el marco del programa presupuestal logros de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica. (Tesis Maestría). Universidad Continental.**

Objetivo: busca fortalecer la estrategia de articulación territorial y gestión descentralizada de educación en el marco del PP “Logros de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica regular – PELA”.

Problema: se define como el problema principal los débiles procesos de articulación del PP 090, a causa del deficiente desarrollo conceptual del territorio en las causas del problema central, el débil sistema de gerenciamiento y los espacios de relacionamiento intergubernamental del MINEDU, no se encuentran alineados con el ciclo presupuestal.

Conclusiones:

Existe una débil articulación territorial y gestión descentralizada de la educación en el marco del PELA, lo cual se refleja en las brechas de los resultados de aprendizaje de los ámbitos urbanos y rurales a nivel nacional; para ello se plantea una propuesta de Plan de Articulación Territorial y una directiva que apoye su implementación.

Utilidad: el presente trabajo es uno de los primeros que analiza la articulación territorial, si bien tiene una lógica de la educación, analiza procesos en el territorio, en especial con los niveles de gobierno, en ese sentido será un insumo para analizar en especial con los procesos de articulación territorial entre los sectores del gobierno.

**Z. Condori (2018). Evaluación de la ejecución presupuestal y física del PP 072: Programa de Desarrollo Alternativo, integral y sostenible – DEVIDA en el Distrito de Ayapata, periodos 2016 –**

**2017. (Tesis Pregrado) Universidad Nacional del Altiplano. Puno  
– Perú**

Objetivo: Evaluar la ejecución presupuestal y física para determinar cómo esta incide en el Programa Presupuestal 0072: Programa de Desarrollo Alternativo, Integral y Sostenible – DEVIDA en el Distrito de Ayapata, periodos 2016-2017,

Problema: Al PP atiende el limitado Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible en zonas de influencia cocalera, en atención de las familias rurales en los ámbitos de influencia cocalera, viene ejecutando un modelo de intervención de carácter multisectorial con enfoque territorial que comprende las dimensiones: económica, social, ambiental y política con énfasis en el capital humano, social y cultural. De igual forma busca reducir la dependencia de la población a la economía de la coca, así como incrementar el porcentaje de familias incorporadas al desarrollo alternativo integral y sostenible a través del cambio de actitud frente al cultivo de la coca, y percepción de bienestar familiar y comunal. En ese sentido de acuerdo con el Anexo 2, se plantea como problema ¿En qué medida la Ejecución Presupuestal y Físico inciden en la Programa Presupuestal 0072: Programa de Desarrollo Alternativo, Integral y Sostenible – DEVIDA en el Distrito de Ayapata, ¿para los periodos 2016-2017?

Conclusiones: para el periodo 2016 se programó un PIM de S/1, 498,910.00, de lo cual se tuvo un avance de ejecución presupuestal de tan solo 64%, quedando un saldo por ejecutar, de S/. 538,653.16. que tuvo que acumularse hasta al año siguiente 2017 y hasta 05 de mayo del 2017 se logró una ejecución de gastos del 85%; Para el periodo 2017, autorizan la transferencia financiera, de un monto de S/. 800,000.00 y a la fecha de 31 de diciembre del 2017 se tiene una ejecución total del 99 %.El avance de la ejecución físico para el año 2016 es relativamente bajo y va superándose en el siguiente periodo 2017, de los cuatro componentes que posee el Programa Presupuestal 0072: Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, en el Distrito de Ayapata, que esta detalladamente



separado por tareas y actividades, solo el componente 03: fortalecimiento organizacional de los productores de café, tanto del periodo 2016 y 2017 tienen un avance físico financiero del 100%.

Entre las principales causas del por qué la programación de la ejecución física no se cumpla, podemos decir que son los factores Técnicos, Procesos y Procedimientos, Recursos y Factores Externos; siendo los dos primeros las principales razones.

Utilidad: Es importante tener en consideración que los principales problemas no solo están relacionados a la correlación del PP (ejecución, evaluación, entre otros) con la calidad de gasto, sino también a la ejecución técnica, los propios procedimientos, así como las capacidades de los profesionales, entre otros; en ese sentido se tiene insumos para los procesos de discusión en especial en el proceso de determinar que problemas complementarios se tiene, adicionales a la débil articulación territorial.

**J. Castilla (2015). El valor público en 03 programas presupuestales con enfoque de gestión por resultados de los sectores desarrollo social, educación y empleo, de acuerdo a la Matriz Lógica del Anexo 2 – 2014**

Objetivo: verificar qué componentes del Valor Público están asociados a la columna de objetivos del Programa Presupuestal con Enfoque de Gestión por Resultados, de los Sectores Desarrollo.

Problemas: ante los problemas de la coordinación y articulación de los programas presupuestales, y la falta de análisis de su intervención con la cadena de valor público, se busca ¿Qué componentes del Valor Público están asociados al Programa Presupuestal con Enfoque de Gestión por Resultados, de los Sectores Desarrollo Social, Educación y Empleo, de acuerdo a la Matriz Lógica del Anexo 2 - 2014?

Conclusiones: La investigación concluye que existe evidencia para precisar el Valor Público se registra y evidencia en la Matriz Lógica de los Programas Presupuestales con enfoque de gestión por resultados, de los sectores de desarrollo social, educación y empleo,

todo ello o de acuerdo al Anexo 2 – 2014, sin embargo, se indica de la necesidad de ajustar detalles para que se muestre los componentes del Valor Público (servicio, resultado y confianza) en el diseño de los Programas Presupuestales.

Utilidad: es útil desde el punto de vista de los análisis de los diferentes programas presupuestales en el sentido de analizar su relación en la cadena de valor público con los diferentes componentes, productos, servicios, tareas e insumos.

**D. Arellano (2008) Evaluación de Diseño del Programa de Acción para la Conservación de la Especie: Vaquita. Centro de Investigación y Docencia Económicas – CIDE**

Objetivo: la intervención busca contribuir a la recuperación de la vaquita y su hábitat; especie endémica en peligro de extinción, ubicada en el Área de Refugio para la Protección de la Vaquita, que colinda con el polígono de la Reserva de la Biosfera Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado; su propósito, consiste en proteger y conservar a la población de la vaquita, evitando su captura incidental, debido a la pesca comercial y ribereña, realizada a través de redes agalleras y de enmalle por pescadores de las localidades de San Felipe (Baja California), Golfo de Santa Clara y Puerto Peñasco (Sonora).

Problema: se tiene un problema muy delicado con la conservación y recuperación de la vaquita marina (*Phocoena sinus*), especie endémica del Alto Golfo de California, que está en peligro de extinción.

Con respecto a las interrogantes del propio estudio: **¿Con cuales programas federales podría existir duplicidad?**

No existe duplicidad entre programa federales y el programa presupuestal para el Otorgamiento de apoyos del Programa de Acción para la Conservación de la Especie:

Vaquita (*Phocoena sinus*), este se caracteriza por tener una clara cobertura y focalización de los recursos en las localidades de San

Felipe (Baja California), Golfo de Santa Clara y Puerto Peñasco (Sonora).

El diseño del programa se desprende de la construcción de un problema metodológicamente sustentado y con la identificación de una necesidad específica de las localidades antes mencionadas ubicadas en la región del Alto Golfo de California. Por lo tanto, no existe posibilidad de que se dupliquen esfuerzos con otros programas federales.

Por esto es pertinente volver a mencionar la necesidad prioritaria (conservación y recuperación de la vaquita, especie endémica del Alto Golfo de California, que está en peligro de extinción) de la cual se desprende la oportunidad de mejora: el diseño de la estructura de incentivos económicos (subsidios y apoyos directos) dirigidos hacia los pescadores ribereños, para que éstos transformen sus artes de pesca y/o implanten actividades de conservación de la biodiversidad, para eliminar la pesca incidental de la marsopa. Arellano Pp 39.

Conclusión: se destaca que lo establecido en el diseño del programa presupuestal, en especial los apoyos que se ofrecen a los pescadores ribereños contemplados en los lineamientos, representan un incentivo positivo para que los pescadores replanteen tres alternativas (reconversión productiva, tecnológica y protección; asimismo se evita la duplicidad en todo caso la complementariedad es parte del ejercicio.

Utilidad: Los análisis sobre la duplicidad son interesantes en especial por las precisiones en los temas de claridad de la cobertura y la focalización.

**Y. Venegas (2010). La Implementación del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible. Estudio de su focalización en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. (Tesis Maestría). Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales.**

Objetivos: “Promover la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad en las Regiones Prioritarias, mediante el aprovechamiento sostenible de los mismos, con igualdad de

oportunidades para las mujeres, hombres y con énfasis en las poblaciones indígenas habitantes de las comunidades locales”.

Problemática: es el de la alta incidencia de pobreza y marginación en lugares donde se ha conservado mejor la biodiversidad, generando un conflicto de doble vía, pues al mismo tiempo de conservar los ecosistemas, especies y genes que se ven amenazados, es necesario superar las desigualdades que generan la pobreza y marginación.

Conclusiones:

Para estas conclusiones indicaremos la siguiente interrogante ¿Un programa focalizado ayuda a atender mejor el problema de pobreza y marginación en sitios con alta biodiversidad? en principio sí, pero esta aseveración debe ser acompañada de varios considerandos. El primero, es que ningún Programa de subsidios de corte ambiental o social podrá resolver los problemas de naturaleza estructural de nuestro país, en este caso de pobreza y marginación en sitios de alta biodiversidad. La pobreza, la marginación y la desigualdad son problemas estructurales, y no es responsabilidad de un solo programa atender y mucho menos revertir sus causas, de hecho, como lo señala Franco (2002), la política social y la política económica deben de trabajar juntas para resolver estos problemas.

Utilidad: nuevamente la focalización es uno de los temas prioritarios en la atención de los territorios, en ese sentido es clave lo que se indica en el sentido de poner al individuo o a la comunidad y después a la conservación, donde el Fin tiene que ser el desarrollo sustentable y el propósito sería la conservación de la biodiversidad y el aprovechamiento sostenible.

**B. Ponce (2021). Implementación de un sistema de monitoreo satelital del patrimonio forestal a escala nacional aplicado a incendios forestales. (Tesis Pregrado) Universidad Nacional Agraria de la Molina.**

Objetivos: el documento busca contribuir a la implementación de un sistema de monitoreo satelital del patrimonio forestal a escala nacional aplicado a incendios forestales.

Problemas: ante la ocurrencia de incendios forestales de gran magnitud a lo largo del territorio en el año 2016, que elevaron el estado de emergencia en múltiples distritos del norte del Perú, se demostró la desarticulación de las entidades involucradas en la gestión de riesgos de incendios forestales, y en especial la ausencia de un sistema de monitoreo a escala nacional que permita identificar el número y estado de los incendios forestales y las condiciones climáticas asociadas, con el objetivo de gestionar adecuadamente las emergencias.

Conclusiones:

El estudio (tesis) resalta la descripción de las funciones desempeñadas para todas las etapas comprendidas en el diseño e identificación de necesidades de información por parte de las autoridades involucradas en la gestión de riesgos de incendios forestales (SERFOR y el SERNANP). Luego, se priorizaron e implementaron los servicios que el sistema de monitoreo debe contener, los cuales deberían estar articulados.

Todo ello busca, la integración del sistema de monitoreo con otros sistemas, programas y plataformas oficiales, lo que permite que el cumplimiento y articulación con los mismos permita a su vez el fortalecimiento del sistema de monitoreo en sí, evitando duplicidad de esfuerzos.

Utilidad: el presente ejercicio muestra la oportunidad de la integración de las entidades públicas en el territorio, en este caso asociado a la información, mediante plataformas de información.

**P. Constanino & A. Cruz (2016). Monitoreo de la biodiversidad en América Latina Panorama y recomendaciones para estructurar una iniciativa**

Objetivo: tiene como propósito final presentar el panorama o estado del arte de diferentes iniciativas de monitoreo en el terreno o insitu de

la biodiversidad en América Latina; se busca que sirva para apoyar a aquellos interesados en iniciar o implementar un programa mejorado de monitoreo en situaciones similares, utiliza el presente estudio una serie de iniciativas de esfuerzos nacionales.

Problema: uno de los principales de la gestión de la biodiversidad es el monitoreo como tal, existen diversos esfuerzos para conocer el estado de la misma, pero también para saber si las acciones de conservación vienen teniendo resultados producto de las acciones. El estudio analiza tres estudios, los cuales tienen como elemento principal el monitoreo de la biodiversidad para la conservación en áreas naturales protegidas, mayoritariamente en ecosistemas forestales; si bien es importante no se ha desarrollado sistemas de monitoreo asociados a los servicios ecosistémicos o ambientes acuáticos, ya que no fueron muy desarrollados en los estudios.

Conclusiones: el estudio concluye que existen diversos esfuerzos en los países, pero más desarrollado en los sistemas subnacionales, no se tienen iniciativas o son pocas las de apuesta nacional; otro tema que se resalta es la sostenibilidad de la misma, por causas financieras y cambios de enfoques en los gestores; por lo tanto, se propone sistemas de monitoreo de bajo costo y muy simples, pero que provean información; asimismo es imprescindible la integración y colaboración entre las diferentes esferas: política, institucional, organizacional, científica, socioeconómica y comunitaria o local; además de la gestión de las bases de datos, entre otras precisiones importantes.

Utilidad: El tema es importante en el análisis sobre todo por el seguimiento a los resultados e impacto producto de las intervenciones en los PP, puede ser que podamos desarrollar esfuerzos de conservación y no tengamos sistemas de monitoreo robusto y más si tienen varios PP en el territorio se podría estar duplicando y sobre todo atribuyendo los resultados a las intervenciones de los programas; por ello de la investigación sobre el monitoreo de la biodiversidad en la región latina.

## **Botero (2015) El cambio climático y sus efectos en la biodiversidad en América Latina)**

Objetivo: el estudio analiza y resume los principales impactos del cambio climático en la biodiversidad de América Latina y el Caribe, incluyendo especies endémicas de aves, anfibios y reptiles. Por otro lado, destaca la importancia económica, social y ambiental de la conservación de la biodiversidad, considerando los servicios ecosistémicos, entre los que destaca los culturales, de aprovisionamiento, y de regulación y soporte.

Problemas: El cambio climático ocasionará aumentos paulatinos en la temperatura promedio de la superficie de la tierra y de los océanos, modificaciones de los patrones de precipitación, cambios de intensidad y frecuencia de los eventos climáticos extremos y un alza en el nivel medio del mar. Adicionalmente, es probable que la precipitación incremente en las latitudes altas y en el Ecuador, y que disminuya en las zonas subtropicales. América Latina y el Caribe es una región particularmente vulnerable a las amenazas del cambio climático. Esto, entre otras razones, por la riqueza en biodiversidad y por los endemismos que alberga. Por otro lado, considerando que la valoración económica de los servicios ecosistémicos sirve como un elemento de juicio para la toma de decisiones orientadas a la formulación de políticas dirigidas a la conservación.

Se analiza el estado de las políticas públicas de mitigación y adaptación al cambio climático que están siendo implementadas en países de América Latina que se relacionan con la conservación de la biodiversidad. Dependiendo de la información disponible, se presentan sus principales efectos sobre la conservación de la biodiversidad y sobre la adaptación al cambio climático, los presupuestos asignados para su implementación, sus costos y sus beneficios.

Conclusiones: *Existen un gran número de políticas públicas en América Latina dirigidas a la adaptación y mitigación al cambio climático y la conservación de la biodiversidad. Para el momento en*

*el que desarrolla este documento (2015), fue posible identificar, al menos, un total de 78 iniciativas de políticas públicas que incluyen instrumentos regulatorios e instrumentos económicos. Además, se encontraron 18 proyectos financiados por organismos internacionales. Lo anterior, indica el gran interés de los países de América Latina por buscar alternativas para asegurar la conservación de la biodiversidad y disminuir su vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático global. A pesar del interés de los países de la región en estos temas, no es evidente el mismo interés por conocer la eficiencia económica de sus intervenciones de política pública. Y aunque los costos de implementación en ocasiones se conocen, la dimensión económica de los beneficios es normalmente desconocida. Del total de políticas públicas identificadas, únicamente algunas presentan sus respectivos costos de financiamiento y alguna descripción de los beneficios y metas esperadas. En los casos restantes no fue posible hacer ninguna aproximación objetiva por falta de información sobre costos y beneficios esperados.*

Utilidad: Es importante considerar la presente conclusión, para el análisis respectivo, que va más allá de las intervenciones, en el sentido del alineamiento de las mismas y las evaluaciones, lo cual permitiría por seguro alinear mejor las intervenciones y sobre todo priorizar:

*Sería entonces importante que los gobiernos desarrollen estudios y evaluaciones económicas detalladas que cuantifiquen de manera objetiva los beneficios asociados al desarrollo de sus políticas, planes y programas atinentes a las relaciones entre la biodiversidad y el cambio climático. Para llevar a cabo esas evaluaciones económicas resulta necesario tener claridad sobre los costos iniciales de implementación de las políticas públicas, sobre sus beneficios esperados y sobre el valor económico de esos beneficios. El resultado de esas evaluaciones económicas permitiría, entre otras, priorizar las inversiones para asegurar que de ellas se obtienen los mayores beneficios en cuanto a su contribución a la conservación de la*



*biodiversidad y en cuanto a la adaptación de las sociedades y los ecosistemas al cambio climático.*

## **2.1.2. Programas Presupuestales (otros documentos)**

### **MEF. 2021. Programas Presupuestales (preguntas frecuentes)**

Según la Plataforma web del MEF en el banco de preguntas frecuentes, se tiene los siguientes conceptos:

*¿Qué es un programa presupuestal?*

*Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública. Además, es una categoría presupuestaria que constituye un instrumento de PpR.*

### **MEF, 2016. Articulación territorial en el marco del Presupuesto por Resultados. Dirección General de Presupuesto Público. (PPT , diapositiva 12)**

De acuerdo a las directivas del MEF, se entiende por articulación territorial:

*“La articulación se define como la integración de dos o más entidades de distinto nivel de gobierno en las distintas fases del proceso presupuestario asociados a un PP.”*

*La Articulación se aplica en las distintas fases del proceso presupuestario, como estrategia de gestión pública que permita armonizar políticas e integrar esfuerzos que garanticen la efectividad de la intervención del Estado hacia el logro de resultados.*

### **MEF, 2016. Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados. Dirección General de Presupuesto Público. (PPT).**

En el siguiente enlace [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/capacita/Difusion\\_Directiva\\_PP\\_2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacita/Difusion_Directiva_PP_2016.pdf), se precisa una serie de directivas sobre el

Presupuestos por Resultados (PpR) y en especial sobre sus instrumentos como los Programa Presupuestales y Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal (PI), donde además se analiza la necesidad de los mismos, los indicadores, los procesos de seguimiento, las evaluaciones independientes, entre otros detalles.

**Alvarado, B. & G, Muníz. 2018. Análisis del programa presupuestal e incidencia de beneficiarios: Dos miradas a la inequidad en el sector educación. Ciup. Universidad del Pacífico.**

*Este estudio revisa brevemente el presupuesto del sector educación en el Perú. Dos factores llaman la atención, la descentralización de la provisión del servicio y la implementación de un programa piloto de Presupuesto por Resultados, el mismo que intenta vincular el desempeño de los estudiantes de segundo grado a la asignación presupuestal. Ambos eventos, especialmente el primero, deberían haber influenciado en la estructura de la asignación y distribución.*

*Perú ha alcanzado un nivel interesante de cobertura, pero no tanto así en equidad. Es importante destacar que la descentralización empezó en el 2004 y los niveles regionales están en proceso temprano de fortalecimiento para administrar el sector. Al otro extremo, el Ministerio de Educación todavía implementa acciones ejecutivas de gestión, con un rol todavía débil de rectoría.*

**Narvaez, L. 2018. Factores que limitan la articulación territorial de los programas presupuestales del MINCETUR a la Dirección de Turismo de Amazonas – 2018. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo – Perú.**

*Los resultados muestran “la existencia de personal con una amplia experiencia profesional, pero con dificultades logísticas y de conocimiento que le permitan adaptarse al nuevo marco normativo vigente. Por lo que, resulta pertinente la implementación de un plan de actualización, motivación, sensibilización y capacitación teniendo en cuenta las necesidades del personal”.*

**MEF & GIZ. 2014. Programas Presupuestales con Articulación Territorial. Guía Informativa para el Proceso Presupuestario 2014. 1era Edición. SBN 2014-01102. Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú. Pp 405.**

*Este documento informativo contiene dos secciones: i) conceptos generales sobre los PP y (ii) presentación de 36 PP en los cuales se especifica el rol de los diferentes niveles de gobierno, para que, en el marco de sus competencias, se encaminen hacia el logro de los productos definidos en los PP. De esta manera, se espera que los gobiernos regionales y locales puedan mejorar su gestión presupuestaria y así contribuir de forma cada vez más activa en la implementación de la reforma de Presupuesto por Resultados, fomentando así una gestión presupuestaria articulada en el territorio que guarde relación con las políticas nacionales, regionales y locales.*

## 2.2. Modelo conceptual

### 2.2.1. Modelo conceptual de la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad

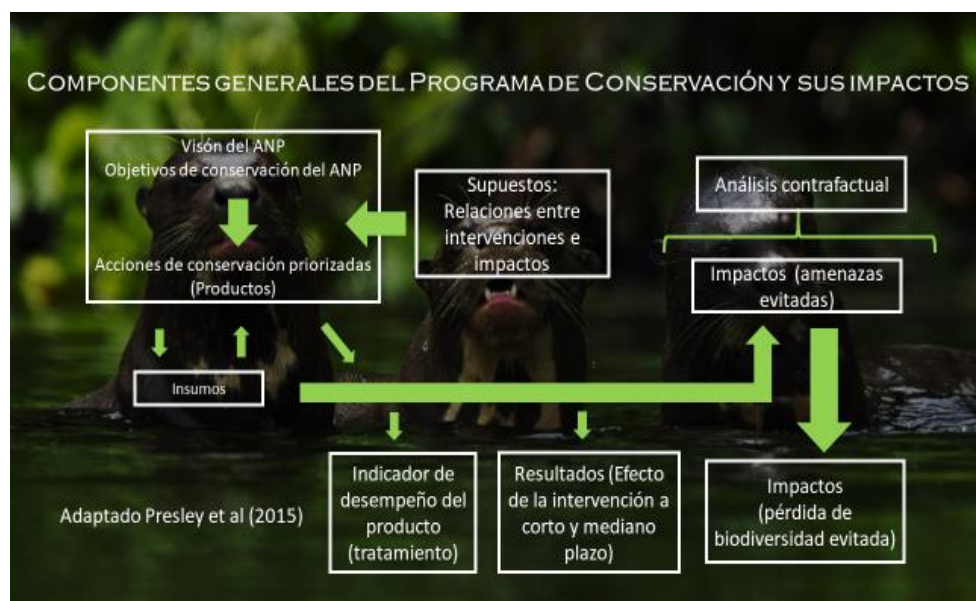
Figura 4. Modelo conceptual (estándar)



Fuente: adaptado de Salfsky et al 2001

En la figura se observa la relación causal en la lógica de las intervenciones o acciones de conservación, que buscan cambios y que atienden de manera directa a las amenazas y en especial a los drivers que generan los efectos (presión), sobre los elementos/objetos o valores de conservación; en esta cadena causal, se detalla las condiciones y en especial la condición de cambio, la cual es el espíritu del PP.

**Figura 5.** Componentes de programas de conservación y los impactos



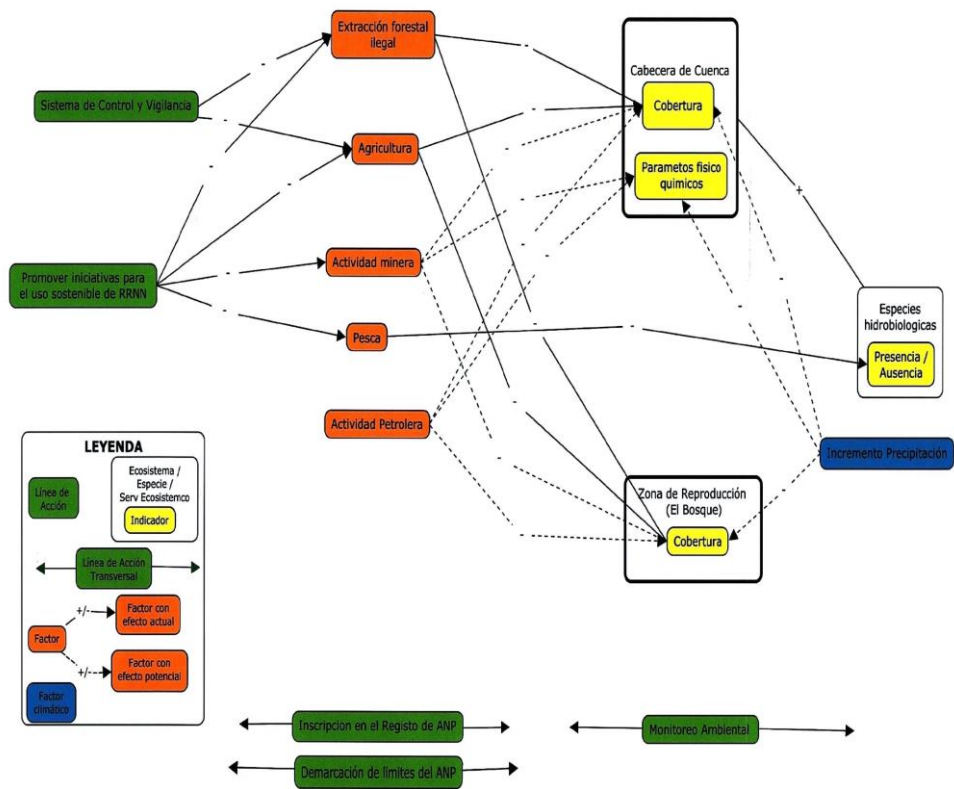
Fuente: Adaptado Presley et al (2015)

En la presente figura se observa la relación de las condiciones de cambio, asociados al futuro deseado (visión) de los objetivos de conservación, mediante acciones de conservación, que buscan un impacto, sobre su línea base contra actual, un tema clave en este modelo se basa en supuestos, los cuales requieren ser medidos por desempeño, y sobre las condiciones previos a nivel de resultados, que atiende las amenazas evitadas.

### 2.2.2. Modelo conceptual General

**Figura 6.** Modelo Conceptual de la Planificación de la Reserva Comunal Tuntanain en la región Amazonas.

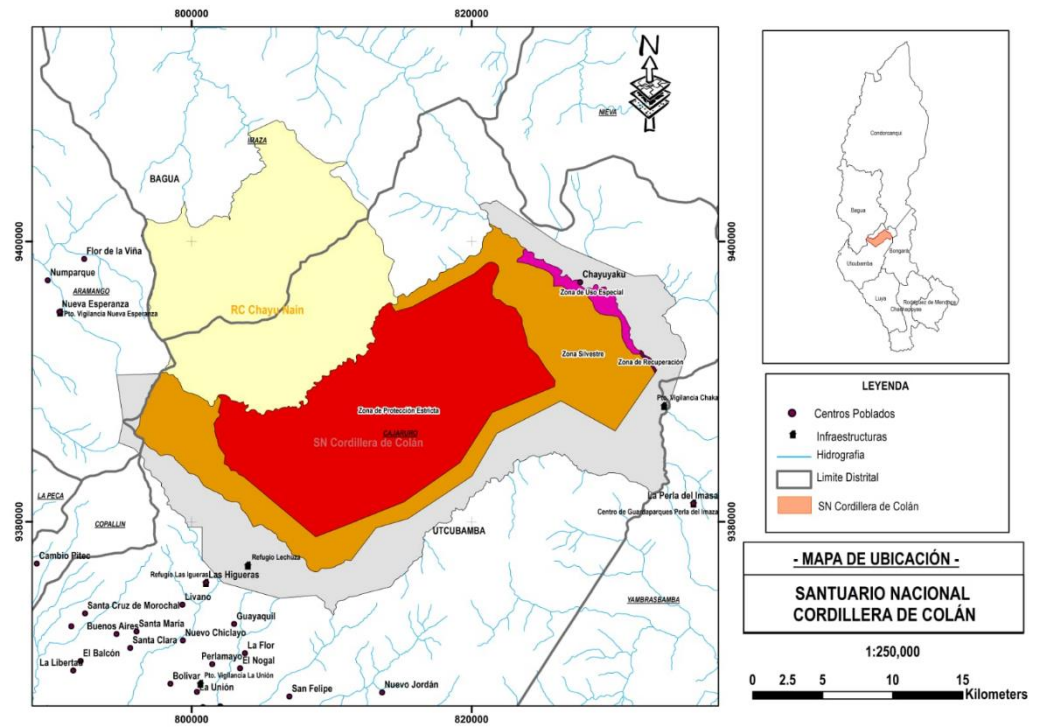
Modelo Conceptual de la Reserva Comunal Tuntanain



Fuente: Plan Maestro de la Reserva Comunal Tuntanain - SERNANP

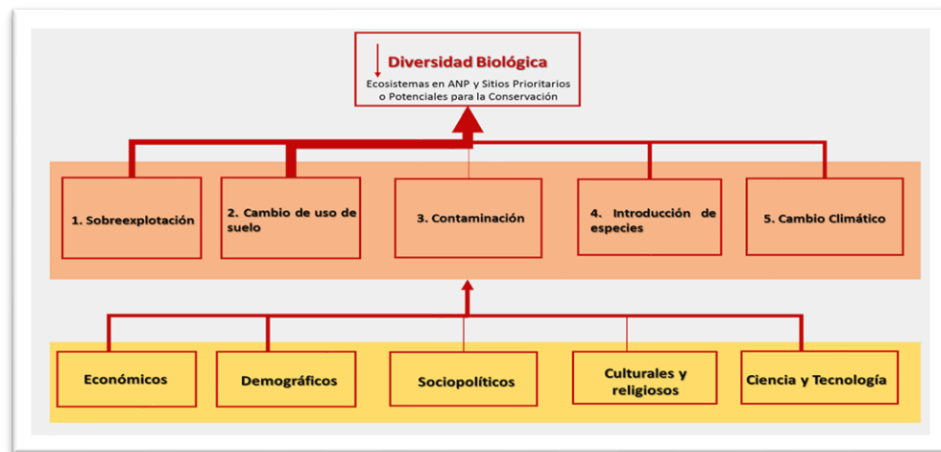
El modelo conceptual que se adjunta corresponde a lo planificado por una unidad de gestión territorial o jefatura del ANP en este caso la Reserva Comunal Tuntanain, en la cual se observa los valores de conservación, los factores que afectan positiva o negativamente, las causas directas e indirectas y las líneas de acción para mejorar el estado de conservación de los valores en la Reserva Comunal Tuntanain, tomado de su Plan Maestro actualmente vigente; cabe precisar que este análisis o modelo conceptual se realiza en las 76 ANP del SINANPE.

**Figura 7.** Reserva Comunal Tuntanain



Fuente: SERNANP

**Figura 8.** Modelo conceptual sobre las causas directas e indirectas que afecta la biodiversidad

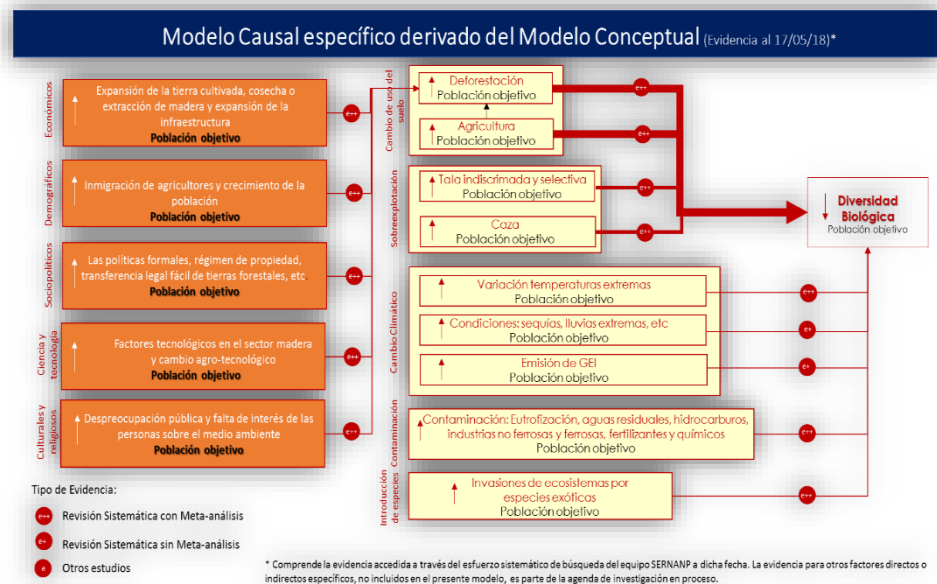


Fuente: SERNANP (pp 057)

En el gráfico se identifica a nivel nacional las principales causas directas que afectan la biodiversidad, como es la sobre explotación, cambio de uso de suelo, contaminación, introducción de especies exóticas y el cambio climático, asimismo se precisa las causas indirectas que son el crecimiento económico por lo tanto demandas

sobre los recursos naturales, de igual forma el crecimiento poblacional, los contextos socio políticos, las posiciones y expresiones culturales y religiosos y en especial el poco uso del conocimiento científico y en especial de la tecnología, este análisis corresponde al 075 y sobre el cual consideramos es clave, ya que en este ejercicio se considera los traslapes con las otras intervenciones sectoriales.

**Figura 9.** Modelo causal sobre la biodiversidad, la contaminación y la población objetivo



Fuente: SERNANP (pp 057)

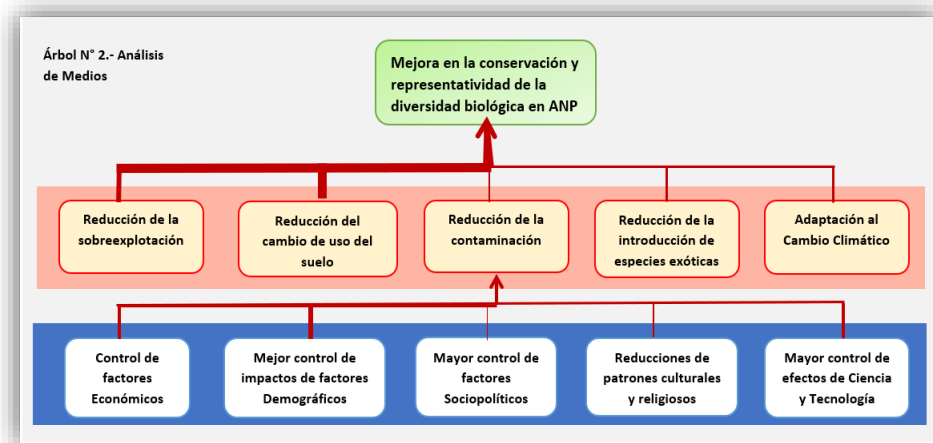
El modelo causal que se observa en la figura corresponde al ejercicio realizada como sustento en el PP 057 “Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en Área Natural Protegida”, en él se puede apreciar la lógica causal, sobre la base de evidencia científica a nivel de metadatos (nacionales e internacionales), se aprecia los factores que estarían afectando a la biodiversidad y las causas, las que corresponde a la población objetivo atender, donde se destaca el cambio de uso de suelo por agricultura migratoria, la extracción de madera, desarrollo de

infraestructura, las políticas formales, régimen de propiedad, factores de tecnología, la falta de interés político y de la propia población.

### 2.2.3. El Programa Presupuestal conservación y manejo sostenible de la biodiversidad a nivel propuestas y estrategias acción

La teoría del cambio planteada en el Anexo 2. del PP 057 “Conservación y manejo sostenible de la biodiversidad”, describe una propuesta de intervención a través de 05 productos, una serie de intervenciones con sus respectivos medios que al final mejorar el estado de la biodiversidad, que es el foco o población objetivo.

**Figura 10.** Árbol de análisis de medios para la mejora de la conservación y representatividad de la diversidad biológica en ANP

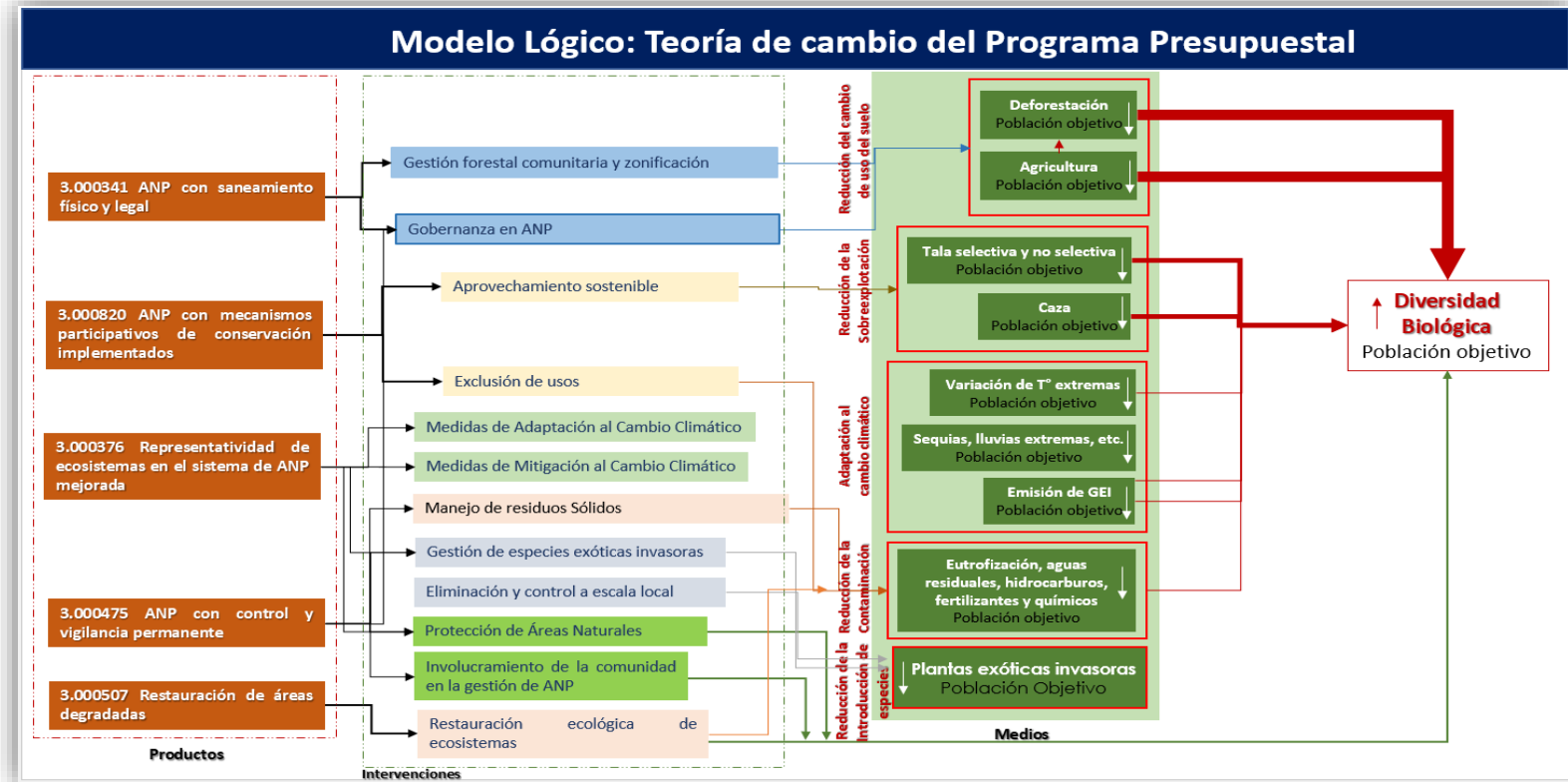


Fuente: SERNANP (pp 057)

La figura 10, muestra el análisis de medios del PP 057, en el se describe que las acciones a realizar deben reducir la sobre explotación, el cambio de uso de suelo por actividades ilegales e informales, la contaminación, la introducción de las especies exóticas y la necesidad de adaptarse el cambio climático, sobre la base de un mejor control de los factores económicos, sobre los impactos de los factores demograficos, sociopolíticos, la reducción de los patrones culturales y religiosos y sobre los efectos de la ciencia y tecnologías.



Figura 11. Teoría del cambio del PP 057



Fuente: PP 057 – SERNANP (2018)

La figura 11, muestra la teoría del cambio del PP 057 Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en Área Natural Protegida, asimismo se detallan las intervenciones que deben garantizar la conservación de la biodiversidad en áreas protegidas, lo cual en teoría todo estaría bien si las intervenciones estratégicas serían solo al interior de las ANP en especial los productos de vigilancia y control y mecanismos participativos, los cuales por estrategia se intervienen por fuera de las áreas protegidas y de manera específica en los límites de intervención del PP 130 o el 144 e incluso del 128, el cual no es materia de este análisis.

**A. Vigilancia y control permanente.**

Una hectárea con vigilancia y control, es la superficie de ANP que cuenta con un conocimiento y capacidad de respuesta efectivos, orientados al cumplimiento de las normas, prevención y disuasión de manera adecuada sobre las actividades humanas que generan afectaciones (Anexo 2 del PP 057).

**B. Saneamiento Físico Legal de las áreas Naturales Protegidas**

Esta se desarrollará sobre la superficie total de las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional y regional. Esta intervención conlleva a otorgar la seguridad jurídica a la condición de Patrimonio de la Nación de las Áreas Naturales Protegidas (de administración nacional y conservación regional), y del mismo modo contribuye al reconocimiento físico de los límites de las áreas protegidas, por parte de la población local y/o público en general con intereses comunes sobre estos espacios de conservación de diversidad biológica (Anexo 2 del PP 057).

**C. Restauración de áreas degradadas.**

Se brindará a) El servicio de restauración de ámbitos degradados. Ello posibilitará la recuperación de las funciones ecosistémicas en ámbitos degradados, favoreciendo la recuperación progresiva de las mismas funciones y el bienestar de las poblaciones aledañas. b) La modalidad de entrega se inicia con un diagnóstico de las Zonas de Recuperación y otras zonas identificadas en el plan maestro de cada ANP, además de las establecidas por la Jefatura del ANP, en este mismo ejercicio se establece la línea base y los costos y/o oportunidad de intervención (importancia ecológica y beneficio local, entre otros insumos o criterios) Posteriormente se priorizan los ámbitos de intervención, así como las acciones de restauración. c) La entrega del producto es realizada por las Jefaturas de las Áreas Naturales Protegidas, y se realiza dentro de los límites de la misma (Anexo 2 del PP 057).

**D. Áreas Naturales Protegidas con mecanismos participativos implementados**

El producto busca generar condiciones para la conservación de las ANP, a través de la implementación de mecanismos participativos<sup>9</sup> con los actores locales, bajo un enfoque de sostenibilidad, control o reducción de amenazas y generación de beneficios compartidos (Anexo 2 del PP 057).

**E. Representatividad de ecosistemas en el Sistema de Áreas Naturales Protegidas mejorada.**

A nivel mundial las áreas naturales protegidas se constituyen en la estrategia más exitosa de conservación in situ de la diversidad biológica y los ecosistemas, los cuales a su vez aportan al desarrollo sostenible, a través de los servicios ambientales que proveen a la población. Asimismo, entendiendo que uno de los convenios internacionales más importantes en el marco de la

conferencia de las Naciones Unidas son los acuerdos asumidos con la firma del Convenio Sobre Diversidad Biológica (CDB) suscrito por el Perú y el cual es jurídicamente vinculante y donde se señala claramente en su artículo 8° literal a) que el firmante “establecerá un sistema de áreas protegidas o áreas donde haya que tomar medidas especiales para conservar la diversidad biológica” ; y en su literal b) “cuando sea necesario, elaborará directrices para la selección, el establecimiento y la ordenación de áreas protegidas o áreas donde haya que tomar medidas especiales para conservar la diversidad biológica. En tal sentido, el SERNANP como ente rector de Áreas Naturales Protegidas y actuando en el marco competencia y los compromisos asumidos como País, entre estos la meta 11 de Aichi para la biodiversidad, propone a las instancias superiores el declarar espacios continentales o marinos para "conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico", sustentándose para ello en documentos técnicos como el Plan Director, en donde se indica que se espera mantener, en la medida de lo posible, al menos un 10% de los diferentes ecosistemas del Perú bajo algún nivel de protección, siguiendo la propuesta de la Declaración de Bali (Indonesia) firmada al término del 3er. Congreso Mundial de Parques de Bali en 1982 que (considerando el análisis realizado por Arrhenius en 1921) propone una relación directa entre el tamaño de un área y el número de especies que en ella se encuentra, y según la ecuación propuesta que en general estima que el 10% de un área de un tipo de ecosistema estaría cubriendo aproximadamente el 70% de las especies en el existentes (Anexo 2 del PP 057).

## **Capítulo III**

### **Diagnóstico**

#### **3.1. Organización de la Institución a implementar la propuesta:**

##### **3.1.1. Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.**

Entidad que tiene que ver con la ejecución del PP 057, y que se propone que sea la que lideré el proceso de alineación y armonización de los programas presupuestales relacionados a la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad en la región Amazonas, Provincias Condorcanqui y Cajaruro, paisaje del Cenepa.

##### **A. Antecedentes de la Institución.**

EL SERNANP, creado el 2008 mediante Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Es un Organismo Público Técnico Especializado, con personería jurídica de derecho público interno, constituyéndose en Pliego Presupuestal adscrito al Ministerio del Ambiente. El SERNANP ejerce sus competencias a nivel nacional. Tiene su sede principal en la ciudad de Lima, contando con oficinas desconcentradas para gestionar las Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional (ANP), incluyendo las Áreas Naturales Protegidas marinas y costeras. Es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales protegidas por el Estado (SINANPE), y se constituye en su autoridad técnico-normativa, asegurándose su funcionamiento como sistema unitario.

El SERNANP, es responsable del Programa Presupuestal 057 “Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en ANP” en ese sentido tiene competencias para establecer normas (estándares) técnicas y criterios de diseño y operación del programa (DL 1013, creación del SERNANP).

B. Misión.

“Conducir el Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Perú con un enfoque de paisaje, adaptativo y participativo, para la conservación de la diversidad biológica y la provisión de servicios ecosistémicos que contribuyan al desarrollo sostenible” (PEI 2022).

C. Visión.

La sociedad valora los beneficios ambientales, culturales, sociales y económicos que recibe de los ecosistemas representativos presentes en áreas naturales protegidas y contribuye activamente a su conservación.

D. Funciones del SERNANP

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP, creado mediante Decreto Legislativo N° 1013 - Ley de Creación, Organización y funciones del Ministerio del Ambiente, es un Organismo Público Técnico Especializado, con personería jurídica de derecho público interno, constituyéndose en pliego presupuestal adscrito al Ministerio del Ambiente. La institución ha cumplido 14 años desde su creación, como un Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Ambiente y es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible del Perú, a través de la conservación de muestras representativas de la diversidad biológica del país:

- Asegurar la coordinación interinstitucional entre las entidades del gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente, en la gestión de las ANP.

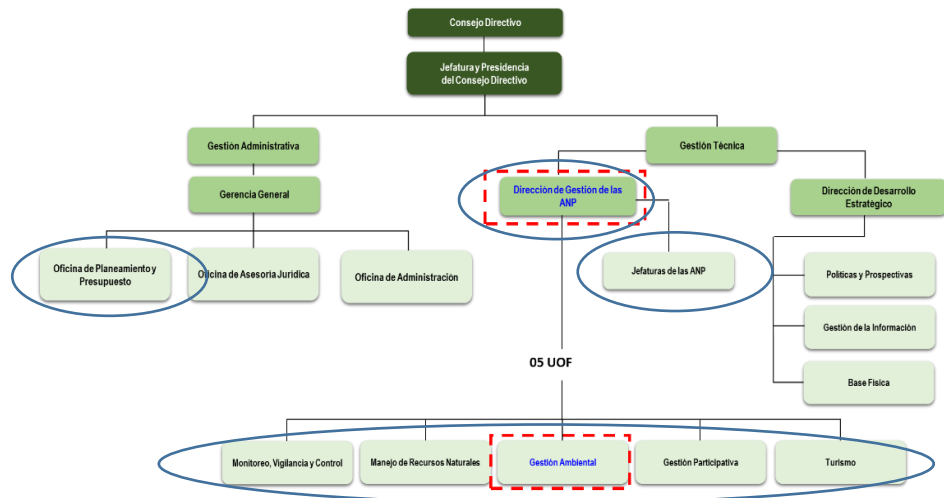
- Emitir opinión sobre todos los proyectos normativos que involucren a las ANP.
- Desarrollar la gestión de las ANP considerando criterios de sostenibilidad financiera.
- Aprobar las normas y establecer los criterios técnicos y administrativos, así como los procedimientos para el establecimiento y gestión de las ANP.
- Orientar y apoyar la gestión de las ANP cuya administración está a cargo de los gobiernos regionales, locales y los propietarios de predios reconocidos como áreas de conservación privada.
- Dirigir el SINANPE en su calidad de ente rector y asegurar su funcionamiento como sistema unitario.
- Establecer los mecanismos de fiscalización y control, así como las infracciones y sanciones administrativas correspondientes; ejercer la potestad sancionadora en los casos de incumplimiento, aplicando las sanciones de amonestación, multa, comiso, inmovilización, clausura o suspensión, de acuerdo al procedimiento que se apruebe para tal efecto.
- Promover la participación ciudadana en la gestión de las ANP.

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) es una entidad adscrita al Ministerio del Ambiente.

#### E. Estructura.

En la siguiente grafica que corresponde el organigrama del SERNANP se identifica en círculos las áreas involucradas.

**Figura 12.** Identificación de las áreas involucradas, de acuerdo con el Organigrama



Fuente: SERNANP 2022

F. Áreas involucradas:

a. Oficina de Planeamiento de Presupuesto.

Es el órgano de asesoramiento encargado de conducir los procesos de planificación, programación de inversiones, presupuesto y cooperación técnica; coordina la cooperación financiera externa, conforme a las normas legales. Depende jerárquicamente de la Gerencia General. Entre sus funciones tenemos:

- Coordinar y conducir los procesos de programación, formulación, control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y presupuestos.
- Diseñar e implementar el Sistema de Monitoreo y Evaluación Institucional de los planes, programas y proyectos.
- Promover la elaboración de estudios de acuerdo a las prioridades institucionales, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública y de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, así como otros aplicables.



- Coordinar con las diferentes dependencias del SERNANP, la elaboración de los proyectos de instrumentos normativos de gestión, tales como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP).
  - Elaborar la Memoria Institucional Anual e Informes de avances periódicos en coordinación con las demás dependencias.
  - Asesorar a la Alta Dirección y demás dependencias del SERNANP en asuntos relacionados al ámbito de su competencia.
  - Coordinar los procesos de programación, formulación, evaluación y seguimiento de los planes operativos, programas, proyectos y presupuestos de cada Área Natural Protegida de administración nacional; así como aquellos proyectos o programas de Cooperación Internacional y Nacional vinculados a la gestión de las mismas.
  - Recopilar, sistematizar y difundir la información en lo concerniente a las Áreas Naturales Protegidas, conduciendo la estrategia de comunicaciones del SINANPE.
- b. Dirección de Gestión de las Áreas Naturales Protegidas (ANP).

Esta Dirección está a cargo de las 76 jefaturas de las áreas naturales protegidas, entre sus funciones están:

- Emitir opinión técnica favorable a las estrategias y planes específicos de las ANP.
- Brindar acompañamiento en el diseño, implementación y reporte de las diferentes acciones a nivel del SINANPE

- Acompañamiento a las jefaturas para la implementación de las directivas y procesos en el marco de las actividades y servicios de las ANP del SINANPE.
  - Sistematizar reportes de las jefaturas de las ANP a nivel del SINANPE.
  - Elaborar Informes a nivel SINANPE de los diferentes productos.
- c. Unidades Operativas Funcionales (UOF).
- La Dirección de Gestión cuentas con cinco Unidades Operativas Funcionales, las cuales tienen como función dar soporte, asistencia, acompañamiento y seguimiento/supervisión en el logro de la gestión efectiva a las Jefaturas de las ANP. Entre las unidades que se cuenta:
- Unidad Operativa Funcional de Monitoreo, Vigilancia y Control
  - Unidad Operativa Funcional de Turismo
  - Unidad Operativa Funcional de Manejo de Recursos Naturales
  - Unidad Operativa Funcional de Gestión Participativa
  - Unidad Operativa Funcional Gestión Ambiental
- d. Jefaturas de Áreas Naturales Protegidas (ANP).
- Las jefaturas de ANP son las oficinas desconcentradas, encargadas de la administración, planeamiento y gestión de áreas naturales protegidas, entre sus principales funciones son:
  - Conducir la administración, gestión, control y supervisión del Área Natural Protegida, en armonía con las normas legales sobre la materia;

- Conducir la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual, la memoria y el balance anual del Área Natural Protegida;
- Coordinar, promover y supervisar las acciones tendentes a lograr la participación de las entidades públicas y privadas en el desarrollo del Área Natural Protegida, especialmente con el Comité de Gestión;
- Hacer cumplir, en el ámbito de su competencia y jurisdicción, lo establecido por el “Convenio N° 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes” de la Organización Internacional del Trabajo OIT, en particular según lo señalado en su Parte IX;
- Promover la capacitación de las Comunidades Campesinas y Nativas respecto de la necesidad de su participación, en alianza estratégica con el INRENA, en las acciones que tiene como fin conservar el Área Natural Protegida;
- Emitir opinión técnica sobre actividades que causen impactos en el ámbito del Área Natural Protegida;
- Conducir el monitoreo de los recursos naturales ubicados en el Área Natural Protegida;
- Liderar la elaboración del Plan Maestro en concertación con el Comité de Gestión, la población local, y de ser el caso el Ejecutor del Contrato de Administración;
- Emitir Resoluciones Administrativas que sustenten permisos para el tránsito al interior del Área Natural Protegida para actividades diferentes a las de uso público y de manejo del área, salvo los casos que se excepcionen en base a Acuerdos con los Pobladores Locales, según lo establecido en los Artículos 171 y 172 del Reglamento;

- Velar la implementación y actualización del Plan Maestro, así como por el cumplimiento de las normas en materia de uso sostenible de los recursos naturales en el área, las que rigen la gestión de las Áreas Naturales Protegidas y otras de protección de la flora y fauna silvestre;
- Ejercer la facultad de exigir a las personas naturales o jurídicas la exhibición de los documentos referidos a las actividades que realicen al interior del Área Natural Protegida a su cargo;
- Ejercer la facultad de citar a las personas materia de investigación o a sus representantes por comisión de infracción administrativa, debiendo llevar un registro completo de las mismas;
- Ejercer la facultad de realizar inspecciones, con o sin previa notificación, a las personas naturales o jurídicas y examinar documentación y bienes dentro del Área Natural Protegida, pudiendo tomar la declaración de las personas involucradas en la inspección;
- Realizar comisos por comisión de infracción a lo establecido en la Ley, el Plan Director, el Reglamento y normas de desarrollo;
- Emitir notificaciones y Resoluciones Administrativas de acuerdo a lo establecido por la Ley y el Reglamento. La Resolución Administrativa se denomina: "Resolución del Jefe del Área Natural Protegida";
- Representar a la Dirección de Gestión en el ámbito de su jurisdicción;
- Velar por el cumplimiento de las normas de conducta establecidas para las visitas al Área Natural

- Protegida, las cuales son aprobadas por Resolución Directoral de la Dirección General;
- Autorizar el desarrollo de “actividades menores” a las que se refiere los Artículos 171 y 172 del Reglamento.

*Tomado del ROF del SERNANP*

### **Análisis de la organización**

Uno de los grandes desafíos en esta propuesta, corresponde a la capacidad de la institución en este proceso de articulación, alineamiento y armonización de las intervenciones del 057, con los otros PP; de lo que se analiza en toda la información en este ítem, no se encuentra una oficina o función que busque la articulación de las diferentes intervenciones, en ese sentido es clave este análisis, desarrollar los arreglos institucionales a nivel de ROF o en las funciones de las Unidades Operativas Funcionales y el desarrollo de capacidades al equipo técnico del 057 y de los otros PP.

- e. Gobierno Regional de Amazonas (Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto y A.T.)
  - Se encarga de dirigir, evaluar y controlar el funcionamiento de la Oficina Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; así como de formular y evaluar el Plan Estratégico Institucional (PEI), de corto plazo y el Programa Anual de Inversiones.
- f. Gobierno Regional de Amazonas (Autoridad Regional Ambiental)
  - Establecer las políticas públicas, estrategias, programas y planes en materia de ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente a nivel regional.
  - Implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental, en coordinación con la Comisión Ambiental Regional – CAR y las Comisiones Ambientales Municipales CAMs.

- Promover y liderar espacios de participación ciudadana y grupos de trabajo, para la concertación y articulación de políticas y/o acciones intersectoriales que fortalezcan la gobernanza ambiental regional.
- Establecer el Sistema Regional Información Ambiental (SIAR), el Sistema Regional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SIREFA), el Sistema Regional de Conservación (SICRE), El Sistema Regional Forestal (SIREFOR), el Sistema Regional de Gestión Territorial (SIREGET).
- Establecer los indicadores socio ambientales a nivel regional en el marco de sus competencias.
- Establecer los planes regionales de asistencia técnica y capacitación en ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente.
- Generar y realizar las acciones de difusión y comunicación de los avances y procesos de ordenamiento territorial, manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y protección del ambiente.
- Realizar propuestas de creación de las áreas de conservación regional y local en el marco del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- Otorgar derechos para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en estricto cumplimiento de las normas nacionales, regionales y locales.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, contratos, proyectos y estudios en materia ambiental y sobre uso racional de los recursos naturales, en la región.

- Valorar las afectaciones producidas por agentes externos, sobre los ecosistemas; así como estimar las compensaciones correspondientes.
- Imponer sanciones administrativas a quienes infrinjan la legislación ambiental.
- Establecer convenios y acuerdos de cooperación interinstitucional con las instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional, en el marco del cumplimiento de sus funciones.
- Desarrollar su capacidad institucional para incorporar de forma transversal el enfoque intercultural y de igualdad de género en el cumplimiento de sus funciones.
- Promover proyectos de inversión y proyectos de cooperación internacional para apoyar las acciones de su competencia.
- Implementar el Plan Operativo Institucional de la Autoridad Regional Ambiental.
- Planificar, promover, administrar, controlar y fiscalizar el uso sostenible, conservación y protección de la flora y fauna silvestre.
- Desarrollar un programa de imagen institucional y la estandarización de formatos, logos, uniformes, entre otros.
- Fiscalizar el cumplimiento de los Instrumentos de Gestión Ambiental y la normativa ambiental vigente de las actividades turísticas, recursos naturales, paisajístico, forestales y de fauna silvestre en el marco de sus competencias.
- Crear, liderar, implementar y operativizar el Comité Ejecutivo de Promoción de Incentivos por servicios Eco sistémicos, conformado por las Direcciones y/o

Áreas especializadas que integran la Autoridad Regional Ambiental.

- Promover y suscribir convenios específicos, enmarcados en la cooperación Técnica y/o financieras nacionales e internacionales que contribuyan a la gestión institucional.
- Promover e implementar medidas de Eco eficiencia, con actividades que permiten la mejora continua del sector público a nivel de las tres direcciones ejecutivas.
- Emitir y suscribir resoluciones gerenciales, así como resolver recursos impugnativos según su competencia.
- Implementar el Plan de prevención y reducción del riesgo de desastres, en lo que corresponde.
- Cumplir con las acciones de Gestión Prospectiva y Correctiva del Riesgo de Desastres.
- Expedir la Resolución de Certificación Ambiental de la Categoría I – Declaración de Impacto Ambiental (DIA) de los proyectos de inversión. Así como de los Instrumentos de Gestión Ambiental derivado de estos.
- Emitir el acto administrativo de conformidad o no conformidad de los instrumentos de Gestión Ambiental Complementarios al SEIA. (FITSA, FTA, etc).

*Tomado del ROF del Gobierno Regional de Amazonas*

### **Análisis de la organización**

En el caso del Gobierno Regional de Amazonas, el análisis institucional muestra que el Gobierno Regional si bien tiene acciones de articulación con el Sernanp, por el 057 y de igual forma con el SERFOR para el PP 130 y un nivel de coordinación con el PNCB del Minam para el caso del 144, no tiene en sus



funciones estas acciones de articulación, alineación y armonización; este tema es clave, ya que la autoridad regional por su condición de Autoridad Regional Ambiental (ARA) debería velar por que las intervenciones de los sectores de gobierno y de los propios niveles (nacionales, provinciales y distritales) se articulen, en ese sentido es importante el desarrollo de funciones en su propio ROF y el desarrollo de capacidades en las dos oficinas involucradas y de igual forma involucrar al área de ordenamiento y planificación territorial del Gore.

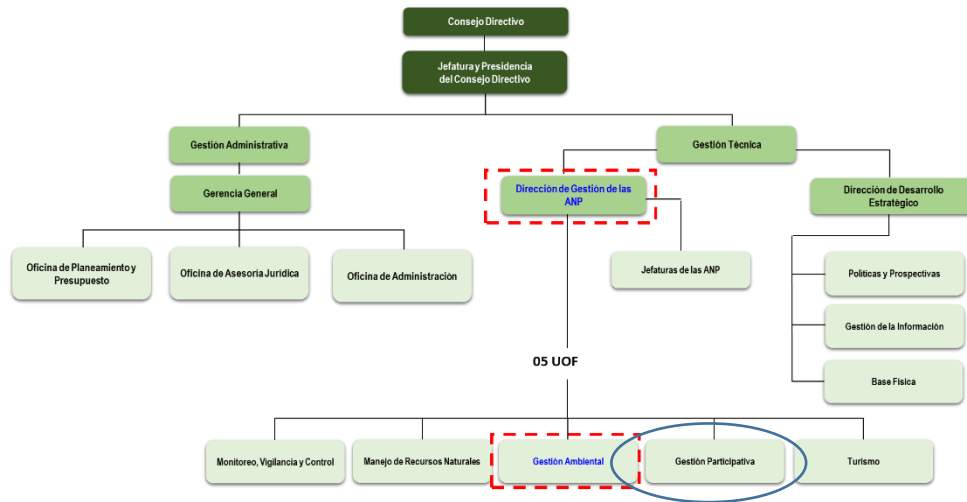
Por otro lado, es importante precisar el rol del Gobierno Regional Amazonas a través del ARA, en es sentido si bien el SERFOR es la autoridad forestal y fauna silvestre en el Perú (adscrito al Midagri), y su función principal es la de promover la gestión sostenible de la flora y fauna silvestre del país, tiene como misión “*Ejercer la rectoría técnica y normativa para gestionar y promover la sostenibilidad y competitividad del sector forestal y de fauna silvestre en beneficio de la población y el ambiente, de manera articulada y eficaz*”. En el marco de la descentralización y su implementación en el territorio, el Serfor viene transfiriendo sus competencias territoriales a solicitud de los Gobiernos Regionales (si demuestran la capacidad); a la fecha se han transferido a 08 Gobiernos Regionales, dentro de los cuales se encuentra región Amazonas, para ello ha establecido o creado la Autoridad Regional Ambiental (ARA) y dentro de ella Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y Fauna Silvestre.

Entonces con respecto al PP 130, la autoridad en materia forestal y fauna silvestre en el territorio es el Gobierno Regional (Gore) de Amazonas, a través de la ARA con su Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y Fauna Silvestre, quien implementa en el territorio el PP 130, por las funciones transferidas; eso no quita que el SERFOR implemente acciones en materia forestal a través de programas o proyectos en coordinación con la autoridad forestal del Gore, y cuyos objetivos ademeas son de fortalecer al ARA. El titular responsable del PP es el Serfor en su calidad de Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, a través de la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, Órgano de Línea del MIDAGRI.

### **3.2. Estructura organizacional**

El SERNANP cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Figura 13. Organigrama del SERNANP



Fuente: SERNANP 2022

### 3.3. Planteamiento del Problema o Condición de Interés

#### 3.3.1. Descripción de la Realidad Problemática.

##### A. Intervenciones, sobre el eje de la intervención del PP057 con otros PP asociados a la conservación y manejo sostenible

Las intervenciones en áreas protegidas están sometidas a la implementación del PP 057 Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en Área Natural Protegida, si bien sus intervenciones deberían ser sobre el territorio, ellas se realizan por fuera, específicamente en los paisajes asociados y zonas de amortiguamiento (ZA), donde el SERNANP no tiene competencias, pero sus acciones son necesarias en la lógica de ser estratégicas, teniendo en cuenta que si estas no se desarrollan las amenazas a las áreas protegidas pondrían en riesgos los valores o razones de conservación, en ese sentido los productos que se intervienen por fuera de sus límites territoriales corresponde a la vigilancia y control permanente y

mecanismos participativos (acuerdos de conservación, vigilancia comunitarias, entre otras herramientas inclusivas); por otro lado el sector ambiente en ámbitos que no son áreas protegidas (de manera especial la ZA y paisajes asociados) desarrollan intervenciones a través de su programa PP 144 específicamente con el PNCB, sobre los paisajes y zonas de amortiguamiento de territorios comunales, cuyo fin es reducir la deforestación, similar manera ocurre con el Servicio Forestal (SERFOR) y los Gobiernos Regionales que promueven y desarrollan actividades asociadas al manejo forestal sostenible todo ello a través del PP 130 en el mismo paisaje de las anteriores intervenciones.

De una primera lectura uno podría entender que el PP 057 está atendiendo acciones mediante actividades a través de bienes y servicios fuera de su ámbito o de sus límites de intervención del mencionado programa; en ese sentido es importante tener en cuenta que si estas intervenciones no lo realizan de manera directa (por la autoridad de áreas protegidas) las amenazas producirían efectos nocivos sobre las áreas protegidas y en especial sobre sus valores u objetos de conservación.

Entonces el problema central radica en el nivel de intervenciones estratégicas sobre ecosistemas o territorios por fuera de áreas protegidas (en ZA y paisajes asociados, para este caso de estudio), siendo estos espacios ámbitos de intervención del PP 130 y 144, los cuales al no tener claridad de los límites de intervención del inicial (057) sobre estos programas, en ese sentido la preocupación o motivación del presente radica en la superposición de intervenciones o duplicación de productos y actividades, ante la no claridad de los límites de intervenciones o ante la falta de guías o lineamientos articulación o alineamiento o armonización ya que se estarían duplicando

acciones, lo cual afecta a la conservación de la biodiversidad pero de manera especial en la calidad del gasto, al no ser efectivo y eficiente.

Los productos y acciones donde se expresa esta duplicidad corresponde en lo que corresponde a la atención de las amenazas que afectan los valores de conservación, ellas son a través de vigilancia y control y el desarrollo de mecanismos participativos como los acuerdos de conservación que desarrolla actividades sostenibles y vigilancia comunitaria (ambos del 057), los cuales se desarrollan en las ZA y paisaje asociado, es en este mismo espacio donde los programas indicados por ejemplo con el PNCB vía las Transferencias Directas Condicionadas (TDC) que financia el MINAM vía incentivos a las comunidades ubicadas en la ZA o paisaje asociado para acciones de vigilancia comunitaria o desarrollo de actividades económicas sobre el mismo espacio y el mismo actor, de igual forma ocurre con el SERFOR o los Gores quienes desarrollan el manejo forestal o la vigilancia comunitaria a través de los Custodios Forestales.

Es importante precisar que en la evaluación EDEP 2013, se precisa la necesidad de atender el presente problema a través de la fusión del PP de áreas protegidas y el que lidera el MINAM en su momento 035 hoy 144 (Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal – EDEP Intervención pública evaluada conservación de áreas naturales 2013).

*Recomendación: Mejorar la integración y definición de los PP, y articular los Productos con los Resultados Específicos a través del diseño de un PP integrado MINAM-SERNANP que agrupe las causas directas identificadas a un nuevo problema específico: “Escasa Sostenibilidad del Manejo de Recursos Renovables y la Diversidad Biológica.” Adicionalmente, se recomienda diseñar e implementar dos PP enfocados en la Gestión Territorial y la Fiscalización Ambiental.*

Ante esta recomendación el SERNANP y el MINAM realizan un análisis donde reafirman la necesidad de tener dos intervenciones por separados, en lo que es ahora el 144, el cual tiene intervenciones por fuera de las áreas naturales protegidas. Considerando ello, respecto al tema de fusionar el 057 y el 144, incluyendo ahora el 130, consideramos que esa opción no es viable por :

- El tema de las competencias entre el Sernanp – Minam - Serfor se encontrarán definidas y exclusivas.
- De acuerdo a los PP, corresponde solo un responsable, en ese sentido el titular responsable entre dos sectores complejos, con competencias definidas y con misiones institucionales distintas complejizan una integración.
- Como se aprecia en los modelos conceptuales en especial el 057 es diferenciado, asimismo mantiene competencias y funciones exclusivas, por lo tanto productos y actividades diferenciadas, ya que a nivel de bienes y servicios necesitan articularse.
- Para el caso de los tres PP se cuentan con evidencias científicas, los cuales marcan un abordaje diferenciado a nivel de productos ya que atienden problemas específicos y diferenciados
- El problema, en el caso del 130 tiene otras causas directas e indirectas, por lo tanto diferentes propuestas de productos (en el árbol de medios y fines).
- Unidad de medida diferentes, dos de ellos como es el caso del Sernanp y el Minam – PNCB se basan en ecosistemas conservados y manejados, en el caso del Serfor quien tiene una línea del propio sector en el sentido de promover el desarrollo, su unidad de medida y población objetivo son el número de títulos habilitantes.

- El 144 y 130 atienden otros servicios ecosistémicos, que van más allá de las intervenciones del 057.
- Es más eficiente, así como en tiempos el rediseño y mejora a nivel de actividades, y la entrega de bienes y servicios (tiempo, recursos, estructura pública, entre otros).

En ese sentido, consideramos que los problemas de los tres PP tienen análisis o abordajes diferenciados, y si bien tienen similitudes y posibles intervenciones similares en paisajes como son las Zonas de Amortiguamiento (ZA) de las Areas Protegidas (AP), para el caso del 057 tienen un análisis sobre la biodiversidad, sitios prioritarios para conservar y sus servicios ecosistémicos, y en el caso del PP 130 y 144 tienen una mayor amplitud de intervención y atienden otra problemática con causas directas e indirectas diferentes y en el caso del 130 más asociada a la competitividad y otros SSEE en el 144 que van más allá de los colidantes con las AP, por lo tanto se se generan otros productos, tal como se aprecia en las siguientes imágenes. La Tabla 1 (Ver producto 1), resume el problema central con respecto al 130, el tipo de unidad (has y títulos habilitantes) y la acotación de las intervenciones en el territorio, en especial entre el 057 y 144, por ende lo mejor y más práctico es la articulación de las intervenciones.

A continuación es importante revisar las Figuras 1, 2 y 3 donde se aprecia el árbol de problemas de los tres PP, en los cuales se evidencia las diferencias de las causas directas e indirectas, y por ende diferentes planteamientos de medios y fines (productos).

Por otro lado, es importante tener en cuenta las estructuras de los sectores, en especial el del Midagri - SERFOR, el cual si bien tiene los principios de sostenibilidad y manejo de los ecosistemas, su razón de ser está asociada al desarrollo y por

ende una fuerte intervención hacia a la competitividad, por ello el público objetivo esta centrado en el otorgamiento de títulos habilitantes; a diferencia del 144 y 057, donde el otorgamiento de títulos habilitantes es parte de la estrategia de conservación y manejo.

Por estas razones, no es posible desarrollar o integrar los tres PP, si bien existe un espacio donde confluyen los tres PP como son las ZA y el paisaje asociado, la mejor estrategia tal como se plantea, es el desarrollo de acciones de articulación territorial entre los sectores y niveles de gobierno, y donde se tenga acciones de articulación, armonización, alineamiento y complementariedad, los cuales se ven reflejados en los 04 productos del Trabajo de Investigación. Sin embargo en un futuro, con mayores análisis se debería evaluar esta posibilidad, pero en especial o considerando cambios estructurales en materia de competencias sobre la gestión del bosque (no puede ser visto en dos sectores).

Por otro lado, de la revisión de la información en el MEF, no existe ejercicios de articulación territorial y por lo tanto el desarrollo de guías o manuales que ayuden a los implementadores a mejorar las intervenciones o tener claridad en los límites de intervención de tal forma que eviten la duplicidad y más bien busquen la sinergia, lo único que se observa son manuales o guías o ppt ejercicios con lineamientos sobre la articulación territorial con los niveles de gobierno, desde el hecho de ser usuarios de los PP para mejorar sus intervenciones; de igual forma ocurre con las investigaciones realizadas por estudiantes de diferentes universidades, donde los análisis encontrados no identifican este tema de intervenciones territoriales que se duplican por parte de los PP y los responsable de los programas.

Lo identificado como problema, en lo referido a la falta de lineamientos o directivas, o en otros casos guías o manuales, es catalizado por la nula o poca participación de los implementadores de los PP en el territorio, no solo a nivel de los sectores, sino también con los niveles de gobierno y de las propias oficinas técnicas del SERNANP, ya que su inclusión en el diseño o rediseño de los PP podría ser cubierta en el análisis con su participación. Es importante destacar que el problema de superposición debería ser una oportunidad en el sentido de que las intervenciones pueden generar sinergias entre ellas, o complementando los bienes y servicios desde la debilidad del propio PP el cual podría ser cubierto por los otros.

En cuanto a la calidad de gasto, en especial por su eficiencia y eficacia; este es un tema correlacionado con lo indicado en párrafos anteriores, ya que viene ocurriendo intervenciones de vigilancia y control del SERNANP por fuera de las áreas protegidas en el marco del PP 057, de igual forma los sistemas de control (garitas y operativos de seguimiento) del SERFOR en el marco del 130 o las intervenciones del 144 por parte del PNCB quien mediante las transferencias directas condicionadas dirigidas a las comunidades alrededor de las áreas protegidas, desarrollan acciones de vigilancia y mecanismo de participación, estas tres intervenciones se desarrollan sobre el mismo espacio en muchos casos sin coordinación, salvo algunas intervenciones del SERNANP y del PNCB, donde su relación sectorial, tienen consecuencias positivas, pero en la mayoría de los casos se puede ver que el tiempo, el presupuesto, el compromiso comunal, entre otros no es eficiente; cabe resaltar que en muchos de los casos la voluntad de las personas en el territorio solucionan o empeoran las coordinaciones y por lo tanto las intervenciones.



La duplicación y la debil articulación, entre las entidades sectoriales y niveles de gobierno que intervienen en los 03 PP, genera los siguientes efectos negativos:

- Tiempo no efectivo y/o no optimizado, por intervenciones en el mismo espacio.
- Duplicación de actividades sobre el mismo espacio con similar actividad.
- Imagen de una debil articulación del estado a través de sus servidores, por parte de los ciudadanos.
- Deficiente calidad de gasto, por la duplicidad de presupuesto de cada PP por actividades similares sobre el mismo espacio.
- Dificultad para identificar a quien se le atribuye el resultado/impacto de las intervenciones sobre un problema en un mismo espacio. Ejemplo, si el resultado es reducir los efectos de las amenazas y el impacto es mantener o mejorar el estado de conservación de los ecosistemas, producto de una mejor cobertura de servicios de vigilancia y control, es difícil diferenciar por que actividad o intervención (patrullaje y control) del Sernanp, o del MINAM/PNCB o del Serfor o del Ara, se logro ese resultado, cuando sus intervenciones en el mismo espacio logran el mismo efecto (reducir las amenazas o manejar de la mejor manera los recursos).

En el siguiente cuadro se aprecia los costos de las actividades, que se estarían duplicando.

INTERVENCIONES EN EL AMBITO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO Y PAISAJE ASOCIADO DE LA RC TUNTANAIN Y PN ICHTKAMUJA COORDILLERA DEL CONDOR

INTERVENCIONES	SERNANP				PNCB				ARA GORE AMAZONAS			
	Unidad	Meta física	Presupuesto	Avance/ejecutado	Unidad	Meta física Has)	Presupuesto	Avance/ejecutado	Unidad	Meta física	Presupuesto	Avance/ejecutado
<b>Control y vigilancia permanente</b>												
Gestion de Programa	Has	0	S/ 59,209.00	0								
Vigilancia comunitaria	Has	5000	S/ 3,054.00	5000								
Vigilancia y Control	Has	25000	S/ 38,642.00	25000								
<b>Mecanismos participativos</b>												
Transferencia Directa Condicionada TDC					Has	10360	S/ 103,680.00	10360				
Transferencia Directa Condicionada TDC					Has	5330	S/ 53,310.00	5330				
DEMA (Programa Forestal del SERFOR(SERFOR CAF)									* Titulos Habilitantes	6	S/ 170,000.00	6
Procompite (Shiringa)									** Planes de Negocio	2	S/ 198,075.00	2
Acuerdos de Conservación	Has	75000	150000	11								
<b>TOTAL</b>		<b>105000</b>	<b>S/ 250,905.00</b>			<b>15690</b>	<b>S/ 156,990.00</b>			<b>20000</b>	<b>S/ 368,075.00</b>	
									* 18000 has en los seis títulos			
									** 2000 has en los dos títulos			

A continuación, se desglosan los problemas:

- a) Nivel de articulación territorial de las intervenciones (bienes y servicios) de los PP referidos a la conservación y el manejo sostenible de la biodiversidad (057, 130 y 144).

Existe un débil nivel de articulación, alineamiento y armonización territorial entre los sectores (MINAM, SERFOR-Gobierno Regional y el SERNANP) en las intervenciones de los PP, sumando en algunos casos la disposición de los servidores o implementadores en el territorio.

- b) Los límites de intervención territorial de los PP

No existe claridad respecto a los límites de las intervenciones de los PP, teniendo en cuenta que por necesidad estratégica se realizan acciones en las Zonas de Amortiguamiento o paisajes asociados por parte del PP 057, y por competencia del 130 y 144; los temas o aristas difusos que son los que generan la superposición son: a) las competencias de los sectores y niveles de gobierno, b) los límites de intervención territorial (si existe o no debería existir), c) las posiciones y diferencias en el territorio por parte de los implementadores d) los objetivos de un PP asociado a la conservación con una intervención o visión de paisaje y PP asociados al manejo sostenible de los RRNN con estrategias de conservación (inclusivo) tienen similares intervenciones o productos y f) similares

amenazas con tratamientos similares o diferentes de atención (vigilancia participativa, manejo forestal, alianzas estratégicas, entre otras).

- c) Guías o materiales para que los implementadores mejoren las intervenciones y en especial la articulación territorial.

De la revisión en la biblioteca del MEF y de los propios PP, e incluso de los ejercicios de investigación no se cuenta con materiales (guías o manuales) e incluso con directivas que precisen como se debe articular en estos casos; si bien existe un análisis EDEP que recomienda una serie de mejoras en el PP 057, no se identifica la necesidad de mejorar o considerar la articulación como un desafío.

- d) Mecanismos de participación e involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP, considerando su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio

No existe mecanismos de involucramiento de los diferentes sectores y niveles de gobierno en el diseño y rediseño de los PP, solo son realizados y mejorados por el sector responsable e incluso con participación de los funcionarios de la sede central de cada sector, no se tiene registros de participación de los otros niveles de gobiernos en especial los gobiernos regionales.

Los espacios de participación que no se vienen desarrollando son a) las sesiones de revisión con el MEF, a nivel del equipo técnico de cada PP con la inclusión de los implementadores en el territorio, b) las sesiones de articulación con los responsables técnicos de los otros PP y c) las sesiones de seguimiento e implementación con los sectores y niveles de gobierno.

En cuanto a los mecanismos e instrumentos, no se desarrollan de manera continua las evaluaciones independientes u otro que busque analizar e identifique

consecuencias y recomendaciones para los equipos técnicos e implementadores de los PP.

### **3.3.2. Identificación del proceso afectado**

El proceso afectado corresponde a la implementación de los PP referidos a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales; donde existe superposición o duplicidad de actividades y/o servicios en el territorio sin ningún nivel de coordinación o articulación, lo cual genera duplicidad en el presupuesto, en su ejecución financiera, tiempo y los actores, además de que las metas de producción física y en especial que sus resultados, no serían producto de una sola intervención de un PP, sino es el conjunto de PP lo cual complica en la evaluación del desempeño de los programas; entonces la consecuencia central estaría en la calidad del gasto (eficiencia y eficacia). La no continuidad o prioridad del desarrollo de mecanismos que evalúen los PP como las evaluaciones independientes (EDEP) y mucho menos directivas, lineamientos, guías para que se articulen o alinean a nivel de actividades, productos y resultados; en ese sentido la propuesta que se busca es discutir y plantear soluciones sobre dos ejes, uno de ellos sería que los PP se juntan en uno solo o la segunda mejoran su diseño y evitan duplicidad y más bien generan complementariedad.

### **3.3.3. Problemas**

En ese sentido, la realidad problemática mostrada evidencia los siguientes problemas:

#### **A. Problema General.**

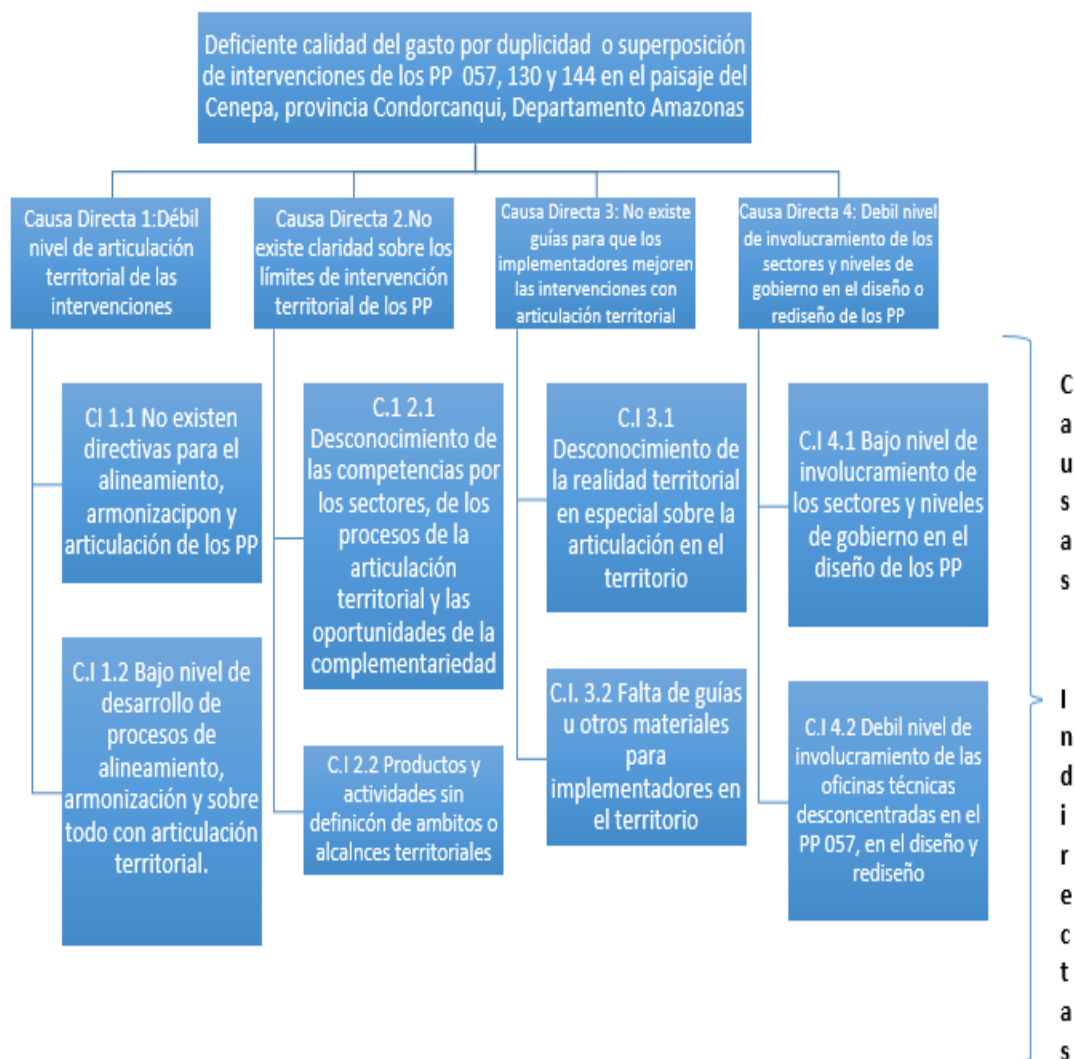
Deficiente calidad del gasto por duplicidad o superposición de intervenciones de los PP 057, 130 y 144 en el paisaje del Cenepa, Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas.

## B. Problemas Específicos

- a. Débil nivel de articulación territorial de las intervenciones de los PP referidos a la conservación y el manejo sostenible de la biodiversidad.
- b. No existe claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP por parte de los sectores y niveles de gobierno.
- c. No existe guías o materiales para que los implementadores mejoren las intervenciones.
- d. No existe mecanismos de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio.

### 3.4. Árbol de Problemas y Factores Causales

Figura 14. Árbol de problemas y factores causales



### 3.5. Sustento de evidencias

**Tabla 1**

*Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa: Débil nivel de articulación territorial de las intervenciones*

Descripción de la causa directa 1	Las intervenciones territoriales de los PP 057, 130 y 144 no articulan en el territorio, los responsables y los implementadores desarrollan cada una de sus intervenciones de forma aislada, duplicando sus acciones, en los ámbitos de la ZA y paisaje asociado.
Descripción de la vinculación de la causa directa y el problema específico	La débil articulación o la implementación aislada genera duplicidad de intervenciones por lo tanto una mala calidad de gasto.
Magnitud de la causa	Dos productos de intervención del PP 057 en especial de sus actividades de los a) Productos Vigilancia y control permanente y b) Mecanismos Participativos siendo la primera de ella la de mayor

	presupuesto (alrededor del 60 %), las mismas que se traslapan o duplican sobre un mismo espacio (zonas de amortiguamiento y paisajes asociados) con los productos del PP 130 del SERFOR a) Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre y b) manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre y en el caso del PP 144 a cargo del MINAM a) Hectáreas de ecosistemas conservados para asegurar la provisión sostenible de servicios ecosistémicos y b) Entidades supervisadas y fiscalizadas en el cumplimiento de los compromisos y la legislación ambiental.
Atributos de la causa	Dada la magnitud de las intervenciones se tiene un traslape de las acciones de vigilancia y control de los tres PP, asimismo de los mecanismos participativos en especial sobre los Acuerdos de Conservación, las transferencias directas condicionadas y los otorgamiento de derechos forestales y de fauna silvestre; en el caso del SERNANP es el 100 % de las acciones de patrullajes, vigilancia comunitaria, entre otras; en el caso de mecanismos participativos los AC corresponde al 20 % de las intervenciones.
Evidencia que justifica la relación de causalidad respectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el MEF no existe guías sobre articulación sectorial en el territorio, tan solo se describe como articulación lo indicado con los niveles de gobierno.</li> <li>• Cada PP identifica sus intervenciones en el Anexo 2, más no las acciones de articulación de los PP, si bien existe un alineamiento o descripción de los otros actores en el territorio, no se plantea las acciones cuando en paisajes continuos se dan intervenciones.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

## Tabla 2

*Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa 2: No existe claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP*

Descripción de la causa directa 2	No se cuenta con análisis de las intervenciones, que den claridad a los implementadores, si bien las acciones y presupuestos se entienden que son sobre las ANP, estas se desarrollan en la mayoría de los casos por fuera de las ANP, en especial en la ZA y sus paisajes asociados; ello se debe a la falta de planes de articulación, ya que por competencias o definición de límites de intervención en ese mismo espacio interviene el SERFOR y el MINAM con sus respectivos productos y actividades de sus PP, sumado a la descoordinación.
Descripción de la vinculación de la causa directa y el problema específico	No tener la claridad de los límites de intervención y en todo caso la falta de mecanismos de articulación o complementariedad (falta de plan de articulación) genera una duplicidad de intervenciones y sobre todo mala calidad del gasto.
Magnitud de la causa	En los PP y en especial en su documento marco como es el anexo 2, si bien se identifica las intervenciones y la presencia de otros actores, no se aclara como se desarrollará cuando exista un traslape de competencias o la falta de claridad de límites de las intervenciones de los PP; de la experiencia y conocimiento de los investigadores en el territorio, existe traslape en la ZA y paisajes asociadas producto de las intervenciones del SERFOR, SERNANP y el MINAM-PNCB, y de manera específica en dos productos (de cada uno de los PP):

	<p>PP 057 a) Vigilancia y control y b) Mecanismos participativos y el PP 130 a) Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre Y Productores y b) manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre y el PP 144 a) Hectáreas de ecosistemas conservados para asegurar la provisión sostenible de servicios ecosistémicos y b) Entidades supervisadas y fiscalizadas en el cumplimiento de los compromisos y la legislación ambiental.</p> <p>Los temas de falta de claridad donde esta difuso y se tiene que trabajar en el marco de los productos son a) las competencias de los sectores y niveles de gobierno, b) los límites de intervención territorial (si existe o no debería existir), c) las posiciones y diferencias en el territorio por parte de los implementadores d) los objetivos de un PP asociado a la conservación con una intervención o visión de paisaje PP asociados al manejo sostenible de los RRNN con estrategias de conservación con similares intervenciones o productos f) amenazas coincidentes en los PP con tratamientos similares o diferentes de atención (vigilancia participativa, manejo forestal, alianzas estratégicas, entre otras) y g) mejorar las coordinaciones y el desarrollo de planes de trabajo de articulación.</p>
Atributos de la causa	<p>100 % de las intervenciones del SERNANP en la ZA y paisaje asociado se traslapa con las acciones del SERFOR-Gore y del PNCB, en especial en dos productos (Vigilancia y control permanente y Mecanismos participativos), cabe indicar que en algunos casos en especial con el Programa Bosques si se desarrollan acciones de articulación. La eficiencia y eficacia del gasto público afectada, lo cual se muestra en negativo desempeño de la intervención pública.</p>
Evidencia que justifica la relación de causalidad respectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo 02 de los PP</li> <li>• Mecanismo de participación (convenios y acuerdos de compromiso de trabajo conjunto)</li> <li>• Memorias anuales de las ANP</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

### Tabla 3

*Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa 3: No existe guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial*

Descripción de la causa directa 3	<p>Sumando a la no articulación y directivas/lineamientos del MEF, no se cuenta con experiencias sistematizadas y/o sobre todo guías o manuales que muestren acciones de articulación o armonización o alineamiento que contribuyan una mejor calidad de las intervenciones evitando la duplicidad y más bien sumen a la complementariedad y por ende a la calidad de gasto.</p>
Descripción de la vinculación de la causa directa y el problema específico	<p>La falta de guías y/o manuales no permite un mejor desempeño de los implementadores.</p>
Magnitud de la causa	<p>La falta de guías o manuales sobre la articulación, alineamiento, armonización y sobre todo complementariedad, genera un menor desempeño de los implementadores, generando que todas las intervenciones en la ZA y paisajes asociados referida a la conservación y manejo sostenible estén desarticuladas.</p>



Atributos de la causa	No existe ninguna guía o manual sobre la articulación territorial entre PP o en el mejor de los casos entre los sectores y niveles de gobierno.
Evidencia que justifica la relación de causalidad respectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías MEF sobre Programa Presupuestales (sección de articulación territorial)</li> <li>• Evaluación EDEP del PP 057</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

#### Tabla 4

*Sustento de evidencia - Descripción de la causa directa 4: Débil nivel de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP*

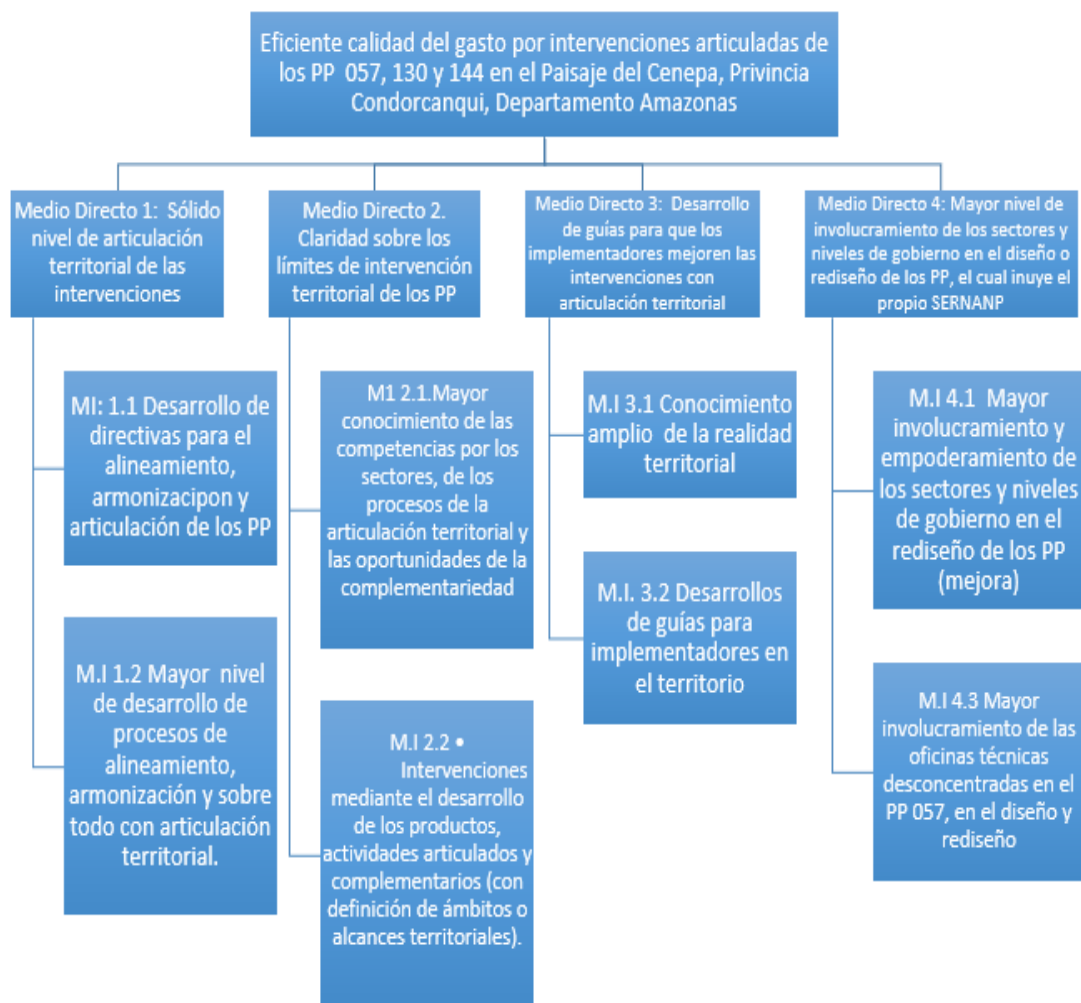
Descripción de la causa directa 4	Los actores sectoriales (diseñadores e implementadores) y los niveles de gobierno no participan en el rediseño de los PP arrastrando problemas de duplicidad de intervenciones.
Descripción de la vinculación de la causa directa y el problema específico	La falta o débil involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP afecta en el nivel de empoderamiento, conocimiento y sobre todo en la posibilidad de conocer y articular las intervenciones; cada PP se diseña por el sector y/o el responsable técnico del equipo de la entidad, lo cual contribuye al desconocimiento y la posibilidad de articular.
Magnitud de la causa	El no existir involucramiento y empoderamiento de los responsables de los equipos técnicos e implementadores en los productos de los PP, se realizan intervenciones aisladas, sin sumar las oportunidades y <u>sinergia</u> que genera la actuación conjunta, lo cual además genera que los PP, sus productos y actividades no sean mejorados o adaptados o innovados por la experiencia y conocimiento de los implementadores (mejora de abajo hacia arriba) en especial en el diseño o rediseño de los mismos. Por otro lado, en muchos de los casos la población local financiada y promovida por los PP duplican sus intervenciones sobre los mismos espacios, donde el sentimiento y percepción de estas poblaciones demuestra que el estado no articula y ejecuta sin coordinación pública; esto se da en todas las intervenciones en el ámbito de la ZA y paisaje asociado, en los temas de patrullajes, garitas de control, vigilancia comunitarias, transferencias directas condicionadas, acuerdos de conservación, acuerdos de cooperación, entre otros.
Atributos de la causa	El tema es complicado en el sentido que se reafirma que el estado central no articula con los niveles de gobierno y en especial entre los propios sectores, ya que no existe ningún proceso de mecanismos de participación donde se demuestre la participación de los sectores en talleres, sesiones o reuniones de construcción o actualización o mejora de los PP a través del rediseño (entre todos).
Evidencia que justifica la relación de causalidad respectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los materiales del MEF no existe estrategias de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno.</li> <li>• Directivas del MEF</li> <li>• Procesos de construcción de los PP</li> <li>• Anexo 02 de los PP</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

## Capítulo IV Formulación

### 4.1. Determinación de objetivos y medios

Figura 15. Planteamiento de resultados



### 4.2. Análisis de alternativas de intervención para lograr la solución

Tabla 5

*Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 1: Sólido nivel de articulación territorial de las intervenciones.*

Descripción del medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en consolidar los procesos de articulación territorial de los PP a través del rediseño de los PP con el desarrollo de directivas que organicen la articulación territorial de los diferentes sectores, con los niveles de gobierno.</li> </ul>
Alternativa de intervención 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de directivas y procedimientos en los sectores (SERNANP, MINAM-PNCB y SERFOR) y niveles de gobierno como los Gores (en la medida de lo posible con el MEF) para el</li> </ul>

	alineamiento y articulación de los PP, ya que no se cuenta, solo se tiene en los manuales la articulación referida a los procesos con los gobiernos regionales o niveles de gobierno.
Alternativa de intervención 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de lineamientos para la armonización de los PP, teniendo en cuenta los niveles de gobierno.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 6

*Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 2: Claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP*

Descripción del medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al tener intervenciones del PP 057 sobre la ZA y paisajes asociados, que son ámbitos de intervención del PP 130 y 144, se tendrá la claridad de las intervenciones por competencias territoriales y complementariedad.</li> </ul>
Alternativa de intervención 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento que incluya actas suscritas, donde se defina con claridad las competencias, y las acciones de articulación que genere sinergia y la búsqueda de puntos de complementariedad.</li> </ul>
Alternativa de intervención 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento validado que contenga intervenciones de desarrollo de los productos, actividades articulados y complementarios (con definición de ámbitos o alcances territoriales).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 7

*Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 3: Desarrollo de guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial*

Descripción del medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con los dos primeros medios se desarrollará guías que recojan los procesos conceptuales, así como el desarrollo de guías y tutoriales de ejercicios de articulación en el territorio, se considera el desarrollo de intercambios.</li> </ul>
Alternativa de intervención 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento que desarrolla el marco conceptual de las intervenciones de los diferentes PP, sobre la base de la realidad territorial.</li> </ul>
Alternativa de intervención 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de documentos técnicos en formato de guía (Documento de Trabajo y PPT), que incluye en la medida de lo posible experiencias prácticas de la articulación de los PP en el territorio, el mismo que es validado y de uso de los implementadores en el territorio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 8

*Análisis de alternativa de intervención Medio Directo 4: Mecanismos de*

*involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP*

Descripción del medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de mecanismos y espacios de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en los diferentes PP, a través de reuniones, talleres, espacios de trabajo, entre otros, asimismo se contará con una hoja de ruta.</li> </ul>
Alternativa de intervención 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un grupo de trabajo con participación de los sectores (responsables técnicos de los PP e implementadores directos) y niveles de gobierno (implementadores en el territorio) que busque el involucramiento y empoderamiento de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP (mejora), donde además se desarrolle un plan de involucramiento con su hoja de ruta para todo el medio 4.</li> </ul>
Alternativa de intervención 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un grupo de trabajo interno del SERNANP, el cual incluya el involucramiento del Responsable Técnico del PP y en especial de las oficinas técnicas desconcentradas, para el diseño y rediseño.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3. Sustento de evidencias de alternativas de intervención

**Tabla 9**

*Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 1. Sólido nivel de articulación territorial de las intervenciones*

Alternativa de intervención identificada	Desarrollo de directivas y procedimientos en los sectores (SERNANP, MINAM-PNCB y SERFOR) y niveles de gobierno como los Gores (en la medida de lo posible con el MEF) para el alineamiento y articulación de los PP.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Ante la falta de directivas que organicen las intervenciones que tienen el mismo ámbito (ZA y paisajes asociados), se desarrollan directivas y procedimientos que permitan el alineamiento, la articulación y no la duplicación de las intervenciones en el territorio.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>No</b>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Memorias anuales Evaluaciones de desempeño <ul style="list-style-type: none"> <li>Las plataformas del MEF no cuentan con directivas asociadas a la articulación, de igual forma en los Anexos 02 de los PP 057, 130 y 144, se espera contar con directivas publicadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10**

*Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 1. Sólido nivel de articulación territorial de las intervenciones*

Alternativa de intervención identificada	Desarrollo de lineamientos para la armonización de los PP, teniendo en cuenta los niveles de gobierno.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Las intervenciones luego del desarrollo de las directivas, requieren de lineamientos que busquen armonizar en el territorio, las cuales son complementadas con guías y tutoriales, de tal forma que las intervenciones mejoren su desempeño y la calidad de gasto, bajo intervenciones y acciones armonizadas (no se traslapan).
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>Si.</b> Pero solo con procesos de articulación territorial con los niveles de gobierno a nivel de ejecutores, y sin acciones de armonización.
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Biblioteca MEF Bibliotecas de los sectores Anexo 02 de los PP 057, 130 y 144

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 11

*Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 2. Claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP*

Alternativa de intervención identificada	Documento que incluya actas suscritas, donde se defina con claridad las competencias, y las acciones de articulación que genere sinergia y la búsqueda de puntos de complementariedad.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Análisis técnico y legal de las intervenciones, respecto a las competencias y límites de las acciones sobre los ámbitos (ZA y paisajes asociados), plasmada en documento. Identificación de las acciones/actividades (bienes y servicios) de articulación o puntos de encuentro. Identificación de las oportunidades de la complementariedad, para ello se identificará las acciones de sinergia.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>No</b>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Biblioteca MEF Informes depositados en Sistemas de Información de los sectores Anexo 02 de los PP 057, 130 y 144

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 12

*Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 2. Claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP*

Alternativa de intervención identificada	Documento validado que contenga intervenciones de desarrollo de los productos, actividades articulados y
--	--

	complementarios (con definición de ámbitos o alcances territoriales).
Descripción breve de la alternativa de intervención	Análisis del alcance de los productos y actividades en el marco de las competencias y las intervenciones territoriales; asimismo sobre los procesos de articulación y complementariedad
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>Si.</b> Pero solo se realiza en el marco de la articulación con los niveles de gobierno
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	EDEP-MEF, 2013 Memorial anual de las ANP y del SINANPE Memorias anuales de los sectores y niveles de gobierno

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13**

*Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 3. Desarrollo de guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial*

Alternativa de intervención identificada	Documento que desarrolla el marco conceptual de las intervenciones de los diferentes PP, sobre la base de la realidad territorial.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Construcción del marco conceptual de las intervenciones de los PP que tienen el similar ámbito de intervención (ZA y paisajes asociados), de tal forma que permita encontrar los puntos de encuentro para la articulación y complementariedad de las intervenciones; este documento estará en formato de Documento de Trabajo.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>No</b>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Biblioteca del MEF Biblioteca de los sectores

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14**

*Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 3. Desarrollo de guías para que los implementadores mejoren las intervenciones con articulación territorial*

Alternativa de intervención identificada	Elaboración de documentos técnicos en formato de guía (Documento de Trabajo y PPT), que incluye en la medida de lo posible experiencias prácticas de la articulación de los PP en el territorio, el mismo que es validado y de uso de los implementadores en el territorio.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Con las directivas (actualizadas o nuevas), con la claridad o análisis de las intervenciones en especial en sus límites, y el marco conceptual se desarrollarán guías y tutoriales.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>Si.</b> Pero son referidas a las intervenciones o articulaciones territoriales con los niveles de gobierno
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Biblioteca del MEF Biblioteca de los sectores

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 15

*Sustento de evidencia de alternativa 1 del Medio Directo 4. Mecanismos de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP*

Alternativa de intervención identificada	Creación de un grupo de trabajo con participación de los sectores (responsables técnicos de los PP e implementadores directos) y niveles de gobierno (implementadores en el territorio) que busque el involucramiento y empoderamiento de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP (mejora), donde además se desarrolle un plan de involucramiento con su hoja de ruta para todo el medio 4.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Consiste en el desarrollo de mecanismos y espacios que permitan el involucramiento de los sectores y niveles de gobierno, de tal forma que con su conocimiento y experiencia permitan mejorar el diseño de los PP y en especial los procesos de articulación; el cual será reconocido por cada uno de los sectores y el Gore.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>No</b>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Biblioteca del MEF Directivas de participación del SERNANP (RP N° 222-2021-SERNANP)

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 16

*Sustento de evidencia de alternativa 2 del Medio Directo 4. Mecanismos de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno en el diseño o rediseño de los PP*

Alternativa de intervención identificada	Creación de un grupo de trabajo interno del SERNANP, el cual incluya el involucramiento del responsable Técnico del PP y en especial de las oficinas técnicas desconcentradas, para el diseño y rediseño.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Busca promover una mayor participación de las oficinas desconcentradas (territoriales) en el rediseño y mejoras del PP 057 y la generación de recomendaciones en los otros PP (130 y 144), para ello se establecerán reuniones formales y regulares, además que serán reconocidas mediante Resolución Presidencial del SERNANP.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<b>No</b>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.	Biblioteca del MEF Directivas de participación del SERNANP (RP N° 222-2021-SERNANP)

Fuente: Elaboración propia



## **Capítulo V**

### **Propuestas de Implementación**

El proceso de implementación de los PP referidos a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales en el paisaje del Cenepa; vienen teniendo superposición o duplicidad de actividades y/o servicios en el territorio sin ningún nivel de coordinación o articulación, lo cual genera duplicidad en el presupuesto, en su ejecución financiera, el tiempo y las acciones de los actores, afectando las metas de producción física y sobre todo financiera, sobre el mismo ámbito territorial, donde confluyen los tres PP (zonas de amortiguamiento), además de que los resultados logrados por cada PP, no serían producto de una sola intervención de un PP, sino del conjunto de los PP lo cual complica en el análisis de la calidad de gasto y en la evaluación del desempeño de los programas; entonces la consecuencia central estaría en la baja calidad del gasto en su eficiencia y eficacia.

#### **5.1. Objetivo General**

- Optimizar las intervenciones públicas ambientales a través de los Programas Presupuestales (PP) articulados, mejorando la calidad de gasto en el paisaje Cenepa, provincia Condorcanqui, departamento Amazonas.

#### **5.2. Objetivos Específicos**

- Fortalecer el nivel de articulación territorial de las intervenciones de los PP referidos a la conservación y el manejo sostenible de la biodiversidad.
- Precisar los límites de las intervenciones territoriales de los PP por los sectores y niveles de gobierno.
- Proponer guías que orienten a los implementadores para mejorar las intervenciones.
- Promover mecanismos de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, considerando su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio.

### 5.3. Productos propuestos por cada objetivo específico

#### 5.3.1. Producto 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio

El producto corresponde a la mejora del PP 057 y mejoras del 130 y 144, bajo los considerandos de la articulación, armonización y la complementariedad de las intervenciones, donde se busque la articulación de los mismos, en el sentido de evitar la duplicidad de intervenciones, para ello es importante revisar cuales de los productos y las actividades de los mismos tienen duplicidad de intervenciones; sobre ellos se plantea el rediseño.

**Tabla 17**

*Productos de los PP que tienen traslape y sujetos a la articulación*

PP/Productos	PP 057	PP130	PP144
1	Vigilancia y control permanente	Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre	Hectáreas de ecosistemas conservados para asegurar la provisión sostenible de servicios ecosistémicos
2	Mecanismos de participativos	Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre	Entidades supervisadas y fiscalizadas en el cumplimiento de los compromisos y la legislación ambiental

Fuente: Elaboración propia

El ejercicio de mejora que debe terminar en un rediseño, debe servir para tener clara y mejoras de las intervenciones de cada producto y actividades de los PP que tienen intervenciones en las ZA y paisajes asociados, además de buscar la complementariedad y sinergia de los mismos; con ello se resuelve la duplicidad de intervenciones y más bien se optimiza la intervención pública mejorando la calidad del gasto y en este caso de manera especial la gestión sostenible de los recursos naturales con fines de conservación y manejo sostenible;

teniendo en cuenta que la naturaleza no tiene límites y la visión es de paisaje con diferentes intensidades de uso, que van desde la conservación pura hasta el manejo sostenible. Por otro lado, se plantea un Plan de Articulación Territorial, el cual se enmarca en los procesos presupuestarios, es en este ejercicio que se identifica acciones concretas, este ejercicio tiene como correlato el Artículo N° 10 de la Directiva N° 001-2014-EF/50.01.

Ver Anexo 3.

**5.3.2. Producto 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad).**

En este producto se busca desarrollar un documento el cual cuenta con un análisis de las competencias de los sectores y niveles de gobierno en el territorio, el cual tiene que ser validado; asimismo cuenta con una propuesta de mejora de las competencias (a un nivel de recomendaciones) para los sectores que delimiten las intervenciones territoriales, con un enfoque de paisaje y que genere sinergias entre las acciones, teniendo en cuenta que los ecosistemas y las especies no tienen límites y más bien son las acciones las que deben tener límites por competencias.

La definición de los ámbitos de intervención es clave en este proceso, teniendo en cuenta los productos identificados en la Tabla 17, en ese sentido es clave el territorio de encuentro, que en este caso corresponde a la Zona de Amortiguamiento (ZA) y el paisaje asociado.

**Tabla 18**

*Competencias de los sectores en los productos por ámbito de intervención*

Ámbitos/PP	PP 057 (SERNANP)	PP130 (SERFOR-GORE)	PP144 (MINAM-PNCB)
Interior del ANP	Vigilancia y control	Vigilancia	Vigilancia

	Mecanismos participativos		
Zona de Amortiguamiento	Vigilancia Mecanismos participativos	Vigilancia y control Mecanismos participativos	Vigilancia Mecanismos participativos
Paisaje asociado	Vigilancia Mecanismos participativos	Vigilancia y control Mecanismos participativos	Vigilancia Mecanismos participativos

Fuente: Elaboración propia

De igual forma el producto identifica las actividades en las cuales se debe desarrollar acciones de articulación, ejemplo actividades de vigilancia como es el patrullaje en sectores distintos del mismo paisaje por cada sector y nivel de gobierno y se muestre el reporte de cada de ellos, donde se comparta entre las instituciones, y teniendo un documento que recoja las tres intervenciones con las metas para cada sector y el nivel de gobierno.

De igual forma ocurre para el caso de complementariedad, donde las intervenciones generan sinergias, ejemplo de ello corresponde cuando en un patrullaje se suman a los esfuerzos de cubrir personal, alimentación y combustible que complemente y sume en beneficio de la actividad desarrollada por los guardaparques, vigilantes comunitarios y custodias forestales, donde además se cobertura una mayor área de vigilancia y control.

Por último, el producto busca definir la claridad y límites de las intervenciones de los PP y de los sectores a través de la identificación de los límites de las intervenciones y proponer los puntos de encuentro de la articulación y la complementariedad en el territorio, a nivel de los productos y actividades, con ello se resuelve la falta de previsión del MEF ante situaciones de traslape de intervenciones.

Ver anexo 4.

### **5.3.3. Producto 3: Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad**

Una vez que se cuente con mejoras en los procesos de articulación y definiendo la claridad o límites de intervención, sumando los puntos de encuentro y complementariedad, se plantea desarrollar dos documentos, uno de ellos que consiste en un diagrama en el cual se desarrolla el marco conceptual de las intervenciones de los PP (conservación y manejo sostenible) sobre la base de la realidad territorial, por ello de la importancia de los responsables técnicos de los PP y en especial de las Oficinas Desconcentradas y de los niveles de gobierno como implementadores con conocimiento y experiencia en el territorio; por otro lado una guía muy didáctica cuyo público objetivo son los implementadores en el territorio, donde se tenga como contenido los procesos de articulación multisectorial, las directivas o lineamientos, donde además quede claro las competencias de los sectores y niveles de gobierno; este documento mejorara las intervenciones a través del personal o servidores con capacidades lo cual sería genera un mejor desempeño y por lo tanto mejores intervenciones con un estado articulado.

Se desarrollará una guía de la articulación territorial para el 057 con respecto a los PP 130 y 144.

Es un documento que orienta los procesos de articulación territorial, asimismo define un capítulo con la claridad de las competencias, la articulación en el territorio y la complementariedad, asimismo incluye como anexo la sistematización de una experiencia donde existe intervenciones articuladas y complementarias, donde además se muestre mejores resultados en la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales.

Ver Anexo 5.

#### **5.3.4. Producto 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP**

Ante la débil participación de los sectores y niveles de gobierno, se busca desarrollar espacios de involucramiento, el cual tenga un plan de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno, para que construyan de manera conjunta el rediseño del PP 057, así como las recomendaciones para el 130 y 144, de tal forma que el PP y los otros se mejoren y sobre todo en su implementación en el territorio y por ende la mejora de la intervención o gasto público y en especial la conservación y el manejo sostenible.

Para ello se pretende desarrollar una serie de talleres (sobre el espacio formal) para que los actores sectoriales-territoriales y de los niveles de gobierno participen en el rediseño y propongan con sus conocimientos y experiencias elementos de mejora; se pretende desarrollar:

- Instalar dos espacios de participación formal, uno de ellos a nivel de los sectores y niveles de gobierno, donde participe los responsables técnicos de cada sector y en especial las Oficinas Desconcentradas y un segundo del propio SERNANP que mejore la participación de las diferentes oficinas territoriales y de la propia sede central.
- Un plan de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno, donde además se complemente con una mayor participación a nivel de las oficinas involucradas en el SERNANP.
- Un plan de participación efectiva, en el sentido que busque en el proceso mejores capacidades y sobre todo la mejora de las intervenciones.
- Como parte del plan se desarrollará visitas e intercambio de experiencias exitosas, donde exista complementariedad y sinergia producto de la articulación.

Ver Anexo 6.

#### **5.4. Estimación de costo de cada producto**

##### **5.4.1. Producto 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio**

Trabajo de gabinete: incluye equipos y materiales: 500.00 S/

Taller: incluye las entrevistas y talleres con refrigerios y cenas: 2000 S/

Viáticos (pasajes y viáticos): considera viajes a la Región Amazonas, dos viajes: 2000.00 S/

Personal: incluye el 20 % de un especialista de la OPP, 20 % del Responsable de la UOF Gestión Participativa y especialista de la UOF Gestión Participativa (por espacio de tres meses): 13800.00 S/ (servicio para todos los productos)

**Total: 18300.00 S/**

**Temporalidad: 01 año**

##### **5.4.2. Producto 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad**

Trabajo de gabinete: incluye equipos y materiales: 200.00 S/

Taller: incluye las entrevistas (Mef, responsables técnicos e implementadores) y talleres con refrigerios y cenas: 1000.00 S/

Viáticos (pasajes y viáticos): considera viajes de los gestores de los Gores y un Jefe de un área protegida de la Región Amazonas, dos viajes: 2000.00 S/

**Total: 3200.00 S/**

**Temporalidad: 01 año**

##### **5.4.3. Producto 3: Guía que defina las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad**

Trabajo de gabinete: incluye equipos y materiales: 200.00 S/

Reuniones: incluye refrigerios 250.00 S/

Consultor: servicio de sistematización: 10000.00 S/

Edición y publicación del documento: 8000.00 S/

**Total: 18450.00 S/**

**Temporalidad: 01 año**

**5.4.4. Producto 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP**

Trabajo de gabinete: incluye equipos y materiales: 200.00 S/

Taller: incluye un taller con responsables técnicos de los PP, otros niveles de gobierno, alquileres de sala y refrigerios y cenas: 1000.00 S/

Viáticos (pasajes y viáticos): considera viajes de los gestores de los Gores y un Jefe de un área protegida de la Región Amazonas, dos viajes: 2000.00 S/

**Total: 3200.00 S/**

**Temporalidad: 01 año**

**Tabla 19**

*Resumen de costos y cronograma de los productos.*

Producto	Costo S/	I TRIM	2 TRIM	3 TRIM	IV TRIM
P1	18300.00	x	x	x	x
P2	3200.00		x	x	
P3	18450.00		x	x	
P4	3200.00		x	x	x
Total	43150.00				

Fuente: Elaboración propia

Se incluye en el trabajo de gabinete, los tiempos de 05 profesionales de la sede central del SERNANP, los cuales corresponde al equipo tecnico del PP 057, y de igual forma a los tres jefes de las ANP del paisaje del Cenepa (PN Ichitka Muja – Cordillera del Condor, RC Tuntanain y ZR Santiago Comaina), en cuanto a las otras sectores como es el personal del SERFOR, PN CB-Minam y del Gore Amazonas, se considera a dos personas o servidores públicos como mínimo, en cada uno de los productos.



## **Capítulo VI**

### **Análisis de Viabilidad**

#### **6.1. Viabilidad política**

A continuación, se indica la viabilidad política por cada uno de los productos que se plantea desarrollar como parte del presente trabajo de investigación; por lo cual, se señalan los principales actores políticos y su respectiva incidencia o relevancia acorde a la implementación de estos. Asimismo, se incluye la posición que presentan estos actores, pudiendo ser favorable o desfavorable, en relación a cada producto a elaborar.

- A. Con el Producto N° 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio de las Oficinas de Planeamiento de cada sector (SERNANP, MINAM y SERFOR) y del Gore Amazona, por ser los Responsables Técnico contará con un documento de propuesta de rediseño para el 057, el cual será compartido para su evaluación del MEF.
  
- B. Con el Producto N° 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad, las UOF de la DGANP y las Jefaturas de las ANP contará con un documento que precise los límites de intervención
  
- C. Con el Producto N° 3: Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad, las jefaturas de las ANP y los implementadores de los otros sectores y niveles de gobierno contarán con una guía para implementar en el territorio.
  
- D. Para el Producto N° 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP; las Oficina de Planeamiento y Presupuesto como Responsables Técnicos contarán con un espacio a nivel

multisectorial y multinivel y a nivel del SERNANP con espacio de trabajo para la mejora y evaluación de desempeño.

Las matrices utilizadas son:

**Tabla 20**

*Relación de stakeholders.*

Actor	Descripción del cargo	Funciones según el MOF
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – SERNANP	Responsable técnico del PP 057.	Coordinar y conducir los procesos de programación, formulación, control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y presupuestos.
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto - SERFOR	Responsable técnico del PP 130.	Coordinar y conducir los procesos de programación, formulación, control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y presupuestos.
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – GORE Amazonas	Responsable técnico del PP 130, 057 y 144.	Coordinar y conducir los procesos de programación, formulación, control, seguimiento y evaluación de los planes, programas y presupuestos en la Región Amazonas.
Director General de la Dirección de Biodiversidad - MINAM	Responsable técnico del PP 144.	Coordinar la gestión de la Biodiversidad y el responsable del diseño y seguimiento del PP 144
Responsables de la UOF - DGANP	Asistencia a la Dirección de Gestión en la implementación de las operaciones	Programar las operaciones y la optimización de los procesos de gestión de las ANP.
Jefes de las ANP	Encargado de la administración y las gestiones de las ANP	Las jefaturas de ANP son las oficinas desconcentradas, encargadas de la administración, planeamiento y gestión de áreas naturales protegidas

Fuente: Reglamento de Organizaciones y Funciones – SERNANP/2008, MINAM/2008, SERFOR/2014 y Gore Amazonas/2021.

**Tabla 21**

*Incidencias de Stakeholders.*

Productos	Incidencias
-----------	-------------

	Alta	Mediana	Baja
P1 Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio	- Jefe Oficina de Planeamiento y Presupuesto (SERNANP, MINAM y SERFOR) - Jefes de ANP	- Responsables de las UOF	- Gores
P2 Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad)	- Jefe Oficina de Planeamiento y Presupuesto (SERNANP, MINAM y SERFOR)	- Responsables de las UOF - Jefes de ANP	- Gores
P3 Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad	- Responsables de las UOF - Jefes de ANP - Gore	- Jefe Oficina de Planeamiento y Presupuesto (SERNANP, MINAM y SERFOR)	
P4 Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP	- Jefe Oficina de Planeamiento y Presupuesto (SERNANP, MINAM y SERFOR) - Jefes de ANP - Gores	Responsables de las UOF	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22**

*Viabilidad Política de stakeholders según productos.*

Actores	Productos			
	PI	P2	P3	P4
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – SERNANP	+	+	+	+
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – SERFOR	+	+	+	+
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – GORE Amazonas	+	+	+	+
Director General de la Dirección de Biodiversidad – MINAM	+	+	+	+
Responsables de la UOF - DGANP	+	+	+	+
Jefes de las ANP	+	+	+	+

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: + A favor – En contra 0 Indiferente

**Escenarios:**

Respecto de la viabilidad Política de los productos se aprecia el siguiente escenario. Con relación al Producto 1: Los actores que

tendrían un alta, mediana y baja incidencia en su implementación muestran una actitud favorable a su desarrollo considerando que aquellos con alta incidencia tienen responsabilidad directa sobre la implementación de los PP en sus sectores y niveles de gobierno (Amazonas).

Con relación al Producto 2: Los actores que tendrían un alta, mediana y baja incidencia en su implementación muestran una actitud favorable a su desarrollo, teniendo en consideración que la responsabilidad de la delimitación de competencias, la articulación y complementariedad está ligado a las funciones y responsabilidades de los actores con alta y mediana incidencia, sin embargo, el Gore es de baja responsabilidad pero es clave en recoger sus aportes en el proceso, al ser implementador en el territorio.

Con relación al Producto 3: Los actores que tendrían un alta, mediana y baja incidencia en su implementación muestran una actitud favorable a su desarrollo debido a que la presencia o desarrolla de una guía mejora sus intervenciones en el territorio, y por ende se generan sinergias y mejoras en el desempeño y mejora en la calidad de gasto, la misma que se encuentra a cargo de los actores con incidencia alta.

Con relación al Producto 4: Los actores que tendrían una alta y mediana incidencia en su implementación muestran una actitud favorable a su desarrollo, teniendo en cuenta que el involucramiento de los actores en especial los del territorio, les permitirá mejorar en el rediseño de los PP, teniendo en cuenta su conocimiento y experiencia de implementación en el territorio.

## **6.2. Viabilidad Técnica**

La viabilidad técnica de los diferentes productos propuestos como parte del presente trabajo de investigación aplicada necesita que el desarrollo de estos

se encuentre alineado a la normativa existente; así como, se evidencia la existencia de personal con las competencias requeridas para su ejecución e implementación.

**Tabla 23**

*Desde el punto de vista normativo.*

Producto	Normativa
<p>P1 Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 26834: Ley de ANP</li> <li>- DS 038 – 2001 – Reglamento de la Ley de ANP</li> <li>- Ley General del Ambiente</li> <li>- DL 1013 que se crea el MINAM y el SERNANP</li> <li>- Plan Director 2009 – 2019</li> <li>- PEI SERNANP 2020-2023</li> <li>- Ley de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Ley y Reglamento Forestal y Fauna Silvestre</li> <li>- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Directivas MEF Gestión por Resultados</li> </ul>
<p>P2 Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 26834: Ley de ANP</li> <li>- DS 038 – 2001 – Reglamento de la Ley de ANP</li> <li>- Ley General del Ambiente</li> <li>- DL 1013 que se crea el MINAM y el SERNANP</li> <li>- Plan Director 2009 – 2019</li> <li>- PEI SERNANP 2020-2023</li> <li>- Ley de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Ley y Reglamento Forestal y Fauna Silvestre</li> <li>- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Directivas MEF Gestión por Resultados.</li> <li>- Ley 27867 Organica de los Gobiernos Regionales</li> <li>- PEI del Gobierno Regional Amazonas</li> </ul>
<p>P3 Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 26834: Ley de ANP</li> <li>- DS 038 – 2001 – Reglamento de la Ley de ANP</li> <li>- Ley General del Ambiente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DL 1013 que se crea el MINAM y el SERNANP</li> <li>- Plan Director 2009 – 2019</li> <li>- PEI SERNANP 2020-2023</li> <li>- Ley de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Ley y Reglamento Forestal y Fauna Silvestre</li> <li>- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Directivas MEF Gestión por Resultados</li> </ul>
<p>P4 Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Director 2009 – 2019</li> <li>- PEI SERNANP 2020-2023</li> <li>- Ley de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Ley y Reglamento Forestal y Fauna Silvestre</li> <li>- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública</li> <li>- Directivas MEF Gestión por Resultados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### Escenario:

Respecto a la viabilidad técnica de los productos se aprecia que, con relación a los P1, P2, P3 y P4, el escenario es favorable para cada uno de ellos. No hay norma legal que impida su realización, por el contrario, la promueven.

Para el caso del producto 1, se cuenta con personal calificado (técnica, conocimiento y experiencia) para rediseñar el PP 057 y recomendar mejoras en el 130 y 144, siendo programas mejorados y sobre todo articulados.

En el producto 2, en la Entidad y sus gestores en el territorio, además los otros sectores tienen personal calificado para la elaboración y redacción de un documento participativo y consensuado sobre delimitación territorial.

Para el producto 3, el desarrollo de una guía que recoja las directrices, el rediseño del PP 057, los lineamientos de articulación y como hacer complementariedad, es importante el trabajo conjunto, para ello la entidad a

nivel de la sede central y de sus profesionales en el territorio, cuenta con las capacidades y en especial la apertura de trabajo conjunto con los sectores y niveles de gobierno para revisar la guía, la cual se construye sobre la base de los productos 1 y 2.

En relación con el producto 4, se debe tener en cuenta la existencia de especialistas de la Entidad con amplia experiencia en el desarrollo de procesos de facilitación para el involucramiento de los actores, asimismo se encuentra con la disposición y apertura de trabajo en los sectores y niveles de gobierno, incluyendo al interior de las oficinas.

### 6.3. Viabilidad Social

La viabilidad social de los productos propuestos para su desarrollo e implementación como parte de este trabajo de investigación aplicada necesita que los servicios sociales permitan su ejecución, además que se evidencie contar con el capital humano capacitado para llevar a cabo dichas tareas.

**Tabla 24**

*Matriz de actores sociales.*

Actor Social	Descripción	Actitud ante el producto
SUTRA (Sindicato Único de Trabajadores del SERNANP)	Contribuir a las mejores condiciones del personal guardaparque, en cuanto a remuneración y otros como capacitación, seguros, logística, entre otros.	Positiva
Población local organizada (caseríos, comunidades nativas y campesinas, organizaciones pesqueras, entre otras)	Corresponde a las personas organizadas que tienen demandas asociadas a los servicios ecosistémicos, a la vigilancia y control, al desarrollo de actividades económicas sostenibles, incentivos, entre otros asociado a los ecosistemas en conservación; las mismas que se encuentran en la ZA y el paisaje asociado, los cuales serán beneficiarios de las intervenciones coordinadas y articuladas del estado.	Positiva

Fuente: Elaboración propia

Escenario:

Respecto a la viabilidad social de los productos se aprecia que con relación a los P1; P2, P3 y P4, el escenario es favorable para cada uno de ellos.

Considerando que para el producto 1, existe un rediseño y mejoras de los otros programas, donde se considera mejores condiciones de trabajo, seguridad y sobre todo un mejor trabajo con las poblaciones locales y con los servidores de los otros sectores.

Para el caso del producto 2, de similar forma al punto anterior, al tener la claridad de las intervenciones, el personal de las entidades que trabajan sobre el mismo espacio, podrán concertar y articular sus acciones, además de tener un mejor clima de trabajo, por sectores y niveles de gobierno articulado.

En relación al producto 3, el desarrollo de una guía, permite a que los implementadores en el territorio, tengan mejores condiciones y sobre todo una mejor relación con las poblaciones locales y en especial con los servidores de los otros sectores y niveles de gobierno.

Finalmente, para el producto 4, se desarrollará escenarios de participación e involucramiento de los sectores y niveles de gobierno (Gore Amazonas), para garantizar un proceso horizontal que recoja la experiencia y el conocimiento de manera especial de los que implementen los PP en el territorio, de igual forma se coordinará la participación efectiva de los servidores de las diferentes oficinas del SERNANP.

#### **6.4. Viabilidad Presupuestal**

Con relación a la Viabilidad Presupuestal, el costo del Producto 1: el rediseño corresponde a un costo de 18,300.00 soles. El costo por las horas hombre del personal asignado se encuentra incluido dentro del presupuesto anual de la Entidad, toda vez que es financiado a través del pago de remuneraciones mensual, el cual se considera el 20 % de tres profesionales en la fuente Recursos Ordinarios. En cuanto a los otros rubros se encuentran incluidas en el Cuadro de Necesidades de la meta presupuestal asignada al mediante recursos directamente recaudados.



Con relación a la Viabilidad Presupuestal, el costo del Producto 2:

Respecto a los límites de intervención, el costo de este producto es de S/ 3200.00 soles referenciados – principalmente – a los servicios de talleres, reuniones y viajes a campo (Amazonas) por parte del personal que conforma el equipo de trabajo. El costo por las horas hombre a emplear como parte de la elaboración del producto en mención se encuentra incluido dentro del presupuesto anual de la Entidad y se encuentra cargado al primer producto.

Con relación a la Viabilidad Presupuestal, el costo del Producto 3:

Con respecto al desarrollo de la guía que incluye la sistematización se tiene un costo de S/ 18450.00 soles, lo cual incluye acciones de talleres de trabajo, consultorías y edición del documento, los cuales serán cubiertos con recurso directamente recaudados (RDR). El costo por las horas hombre del personal asignado para la actualización del documento está considerando dentro del presupuesto anual de la Entidad.

Con relación a la Viabilidad Presupuestal, el costo del Producto 4:

Las acciones de involucramientos y participación serán cargadas en actividades de trabajo gabinete, taller, viáticos y otros, los cuales ascienden a 3200.00 soles; el costo por las horas hombre del personal asignado para la actualización del documento está considerando dentro del presupuesto anual de la Entidad, los cuales están cargados en el producto 1.

#### **6.5. Valor Público de la Propuesta**

El presente trabajo, como análisis y propuesta, busca mejorar la eficiencia y calidad de gasto de las intervenciones públicas, en especial del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP cuya misión es “Conducir el Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Perú gestionando sosteniblemente su diversidad biológica y asegurando la provisión de servicios ecosistémicos a la sociedad, con una perspectiva ecosistémica, integral y participativa”.

En este sentido, esta investigación aporta al logro de la misión institucional en el marco de la modernización de la gestión pública a través de la implementación de la Gestión por Procesos y Gestión por Resultados, en este caso a través de una mejora en los procesos de articulación territorial de los PP, lo cual genera una mejor calidad del gasto, al evitar la superposición o duplicidad de las intervenciones públicas a través de los PP relacionados a la conservación y el manejo sostenible.

Por ende, la finalidad pública recae en una mejor Gestión por Procesos y Gestión por Resultados y por ende en una mejor calidad de gasto, teniendo un impacto positivo en la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales y por consecuencia en el bienestar de la población local.

Es importante destacar, que el valor público de este trabajo, desde un mirada cualitativa, estará plasmada en el nivel de articulación que tendrán las entidades como el Sernanp, al Minam, al Serfor y el Gore Amazonas, donde realizarán sinergias de trabajo conjunto, tal como se muestra en cada uno de los productos, cabe indicar que actualmente las jefaturas de ANP en el Cenepa ya realizan acciones de coordinación y articulación con el PNCB-Minam y el Gore Amazonas sin ningún marco que regule este proceso, por ello de la importancia de la investigación y la implementación de los productos y sus procesos de articulación, alineamiento y armonización. En cuanto al tema cuantitativo, ello esta muy relacionado a la articulación presupuestal, y en especial a nivel de impacto como es el caso de la calidad del gasto, ya que por la duplicidad de intervenciones de los PP por las entidades y por actividades similares, se tiene acciones duplicadas no articuladas, incrementando el presupuesto y encima de mala calidad del gasto, entonces esta propuesta permití canalizar los recursos de manera precisa en el territorio y en actividades no similares, no duplicando presupuesto y sobre todo recursos financieros por cada entidad desde la lógica complementaria.

Los efectos de evitar la duplicidad y el desarrollo de procesos de articulación, alineamiento, armonización y complementariedad, que se darían a través de los cuatro productos presentados como solución en el presente trabajo son:

- Eficiencia y eficacia en el presupuesto.
- Tiempo optimizado de los servidores y de las intervenciones, lo cual permite no solo intervenir en el mismo espacio, sino más bien ampliar la cobertura, por lo tanto un mejor resultado e impacto.
- Escalabilidad de los resultados producto de la articulación.
- Articulación del estado no solo con los niveles, sino sobre todo con los sectores, mostrando sincronía y mejor imagen con los ciudadanos.
- Sinergias y complementariedad de las intervenciones, por lo tanto una mayor eficiencia del estado en su conjunto.
- Mayor cobertura de intervenciones (has vigiladas y con mecanismos participativos), producto de actividades con sinergia, armonizadas, alineadas y complementarias.
- Impacto mayor de las intervenciones (por cobertura).
- Se evita conflictos entre las entidades por una mayor claridad de las competencias y la sinergia de sus intervenciones, que va más allá de intervenciones aisladas sobre un mismo espacio.
- Impacto de las intervenciones por el estado en su conjunto.
- Mejor imagen del estado por parte de la población local, al trabajar de manera articulada.

En el siguiente cuadro se puede apreciar, los detalles de presupuesto y metas físicas articuladas, que buscan una mayor eficiencia y eficacia del gasto público (por alineamiento y complementariedad del presupuesto y tiempo) y por ende una mayor cobertura de intervención producto de la articulación por optimización del presupuesto.

INTERVENCIONES EN EL AMBITO DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO Y PAISAJE ASOCIADO DE LA RC TUNTANAIN Y PN ICHITKAMUJA COORDILLERA DEL CONDOR																	
INTERVENCIONES	SERNANP				PNCB				ARA GORE AMAZONAS				CUANTO SE LOGRA ARTICULANDO		CUANTO SE PIERDE NO ARTICULANDO		
	PRODUCTO	Unidad	Meta física	Presupuesto	Avance/ejecutado	Unidad	Meta física Has	Presupuesto	Avance/ejecutado	Unidad	Meta física	Presupuesto	Avance/ejecutado	Has coberturadas	Sincerado el traslape	Presupuesto en el paisaje	Presupuesto optimizado
<b>Control y vigilancia permanente</b>																	
Gestión de Programa	Has	0	S/ 59,209.00	0												S/ 59,209.00	S/ 59,209.00
Vigilancia comunitaria	Has	5000	S/ 3,054.00	5000										5000	0	S/ 3,054.00	S/ -
Vigilancia y Control	Has	25000	S/ 38,642.00	25000										25000	20000	S/ 38,642.00	S/ 30,913.60
<b>Mecanismos participativos</b>																	
Transferencia Directa Condicionada TDC					Has	10360	S/103,680.00	10360						10360	10360	S/ 103,680.00	S/ 10,360.00
Transferencia Directa Condicionada TDC					Has	5330	S/53,310.00	5330						5330	5330	S/ 53,310.00	S/ 53,310.00
DEMA (Programa Forestal del SERFOR/SERFOR CAF)										*Títulos Habilitantes	6	S/170,000.00	6	18000	0	S/ 170,000.00	S/ 68,000.00
Procompite (Shiringa)										**Planes de Negocio	2	S/198,075.00	2	2000	0	S/ 198,075.00	S/ 79,230.00
Acuerdos de Conservación	Has	75000	150000	11										75000	75000	S/ 150,000.00	S/ 150,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>105000</b>	<b>#####</b>			<b>15690</b>	<b>#####</b>				<b>20000</b>	<b>S/ 368,075.00</b>		<b>140690</b>	<b>110690</b>	<b>S/ 775,970.00</b>	<b>S/ 451,022.60</b>
										*18000 has en los seis títulos		En el caso de títulos habilitantes el presupuesto en vigilancia y control es 40 %					
										** 2000 has en los dos títulos							

Del ejercicio, se evidencia una optimización de S/ 324,947.40, con los cuales se incrementa la cobertura en áreas sin Vigilancia y Control y con títulos habilitantes, cerrando las brechas de hectareas con bienes y servicios.

## Capítulo VII

### Seguimiento

#### 7.1. Indicador General

Objetivo General: Optimizar las intervenciones públicas ambientales a través de los Programas Presupuestales (PP) articulados, mejorando la calidad de gasto.

Indicador:

- Número de Intervenciones (productos/actividades) de los PP articulados.

**Tabla 25**

*Indicador Objetivo General.*

<b>Intervenciones de los PP articulados</b>	
Definición	La finalidad de este indicador es medir el impacto de los cuatro productos planteados, sobre las intervenciones en el territorio, en especial con objetivos o propósitos similares, donde se evidencie la articulación, armonización y complementariedad del gasto.
Dimensión de desempeño	Eficiencia y eficacia.
Valor del Indicador	0 nivel de articulación a nivel de productos y actividades (tareas), se espera llegar a dos intervenciones articuladas en 2 años en los tres PP, estimando tiempo a tardar. Porcentaje
Justificación	Es importante medir el nivel de articulación de por lo menos dos intervenciones con propósito similares en el mismo espacio o territorio.
Limitaciones y supuestos empleados	Disposición de los sectores Disposición de los niveles de gobierno Equipos de los PP en especial de los territorios, son incluidos en los procesos de diseño y rediseño
Precisiones Técnicas	Los productos y en especial las actividades sobre las cuales se busca articular, armonizar y complementar.
Método de Calculo	Número Sumatoria (PP057+PP130+PP144) PP 057: 2 productos PP 130: 2 productos PP 144: 2 productos Porcentaje $(PP057+PP130+PP144/NAT)*100$ PP 057: # actividades PP 130: # actividades PP 144: # actividades NAT: Numero de Actividades Totales
Periodicidad de las mediciones	Anual
Fuente de datos	Cada uno de los Responsables Técnicos de los PP
Base de datos	De cada sector

Instrumento de recolección de datos	Hoja de articulación/armonización/complementa
Ejemplo	PP 057, 144 y 130 articulados a nivel de 2 productos (vigilancia y control y mecanismos participativos) y 2 actividades (patrullajes rutinarios, y otorgamiento de derechos)

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Indicador por Producto

**Tabla 26**

*Indicador del Producto 1 “Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio”*

<b>PPs con mejoras y recomendaciones</b>	
Definición	La finalidad de este indicador es medir las mejoras realizadas a nivel de actividades y tareas en el PP 057 y y un paquete de recomendaciones al 130 y 144
Dimensión de desempeño	Eficiencia y eficacia
Valor del Indicador	De 0 acciones de mejoras para la articulación del PP 057 con otros PP (130 y 144) a una propuesta de mejoras en el 057 y un paquete de recomendaciones al 130 y 144, en el periodo de dos años.
Justificación	Es importante medir que acciones que mejoran el PP 057 y las recomendaciones en los otros PP, ya que de esta manera se generan las condiciones para la articulación, armonización y complementariedad de los PP.
Limitaciones y supuestos empleados	No existe directivas por parte del MEF o guías que permitan identificar la superposición de intervenciones y en especial medir la calidad del gasto y por lo tanto el desarrollo de mejorar para evitar la duplicidad. No existe guías para realizar mejoras o recomendaciones de los PP
Precisiones Técnicas	Desarrollo de actividades a nivel del Anexo 02, y la generación de un capítulo que indique la articulación territorial
Método de Calculo	Numero de PP con mejora y paquete de recomendaciones (PP057+PP130+144)
Periodicidad de las mediciones	Una sola a los dos años
Fuente de datos	Cada uno de los Responsables Técnicos de los PP
Base de datos	Anexo 2
Instrumento de recolección de datos	Informe de mejoras y de paquete de recomendaciones
Ejemplo	2 actividades del producto de vigilancia y control del PP 057 mejoradas, como es el caso de los patrullajes rutinarios y vigilancia comunitarias

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27**

*Indicador del Producto 2 " Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad)."*

<b>Documento de delimitación territorial</b>	
Definición	Consiste en medir el resultado de este producto, el cual corresponde a contar con un documento de soporte en el cual se delimita las intervenciones, a nivel de actividades, asimismo busca la complementariedad de las intervenciones sobre el mismo territorio.
Dimensión de desempeño	Cobertura o capacidad de las organizaciones
Valor del Indicador	Contar con un documento que delimita y precisa las intervenciones, además de la complementariedad de las intervenciones, en 01 año.
Justificación	Es importante medir que se obtenga el documento y además se revise que el mismo precise las intervenciones a nivel de actividades y busque la complementariedad de las intervenciones.
Limitaciones y supuestos empleados	Disposición de los responsables de trabajar un solo documento. Contar con información de campo por parte de los implementadores
Precisiones Técnicas	Análisis de los límites de las intervenciones.
Método de Cálculo	Documento de delimitación territorial
Periodicidad de las mediciones	Anual
Fuente de datos	Responsables técnicos de los PP
Base de datos	Biblioteca de los sectores y niveles de gobierno
Instrumento de recolección de datos	Archivo de las instituciones
Ejemplo	Documento trabajado por los equipos, donde se delimita las intervenciones y la complementariedad a nivel de productos y actividades de los PP 057, 130 y 144

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 28**

*Indicador del producto 3 "Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad"*

<b>Guía de la articulación territorial para implementadores de los PP en el territorio.</b>	
Definición	Consiste en medir el resultado de este producto, el cual corresponde a contar con un documento de trabajo (guía), en el cual se desarrolla en una versión amigable que contiene los dos productos anteriores; buscando la articulación de los PP a través de procesos amigables.
Dimensión de desempeño	Cobertura o capacidad de las organizaciones
Valor del Indicador	Contar con un documento guía de uso en campo, en 01 año, a diferencia de la guía o ppt que solo indican la articulación territorial a nivel de los gobiernos subnacionales

Justificación	Es importante medir que se obtenga el documento guía y además se revise que el mismo sea una herramienta amigable y de fácil entendimiento por los implementadores.
Limitaciones y supuestos empleados	Disposición de los responsables de trabajar un solo documento, el cual responde a una Guía. Reconocimiento de la guía por parte del MEF Disposición de los implementadores para el uso de la misma
Precisiones Técnicas	Adecuarse a los documentos de trabajo que cuenta el SERNANP.
Método de Calculo	Documento guía
Periodicidad de las mediciones	Anual (mejoras anuales, vía los documentos de trabajo)
Fuente de datos	Responsables técnicos de los PP
Base de datos	Biblioteca de los sectores y niveles de gobierno
Instrumento de recolección de datos	Archivo de las instituciones
Ejemplo	Documento guía y de trabajo de campo impreso, para los equipos implementadores de los PP, de tal forma que permitan realizar las acciones de articulación, alineamiento y armonización; el Mef y el Sernanp cuentan con una serie de documentos y guías que articulan las intervenciones .

Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 29

*Indicador del producto 4 " Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP "*

<b>Numero de espacios de involucramiento a nivel de los sectores y niveles de gobierno, así como de los propios sectores, los cuales son vigentes.</b>	
Definición	Consiste en medir el resultado de este producto, el cual corresponde a contar con espacios de involucramiento a nivel de los sectores y niveles de gobierno, además de un espacio a nivel de cada uno de los sectores con participación de los implementadores en el territorio.
Dimensión de desempeño	Cobertura o capacidad de las organizaciones
Valor del Indicador	Contar con cuatro espacios de involucramiento, con reuniones semestrales.
Justificación	Es importante medir el número de espacios vigentes, sobre las cuales se plantean mejoras de los PP y en especial de los propios procesos de articulación.
Limitaciones y supuestos empleados	Disposición de los miembros o involucrados en participar en los espacios planteados. Garantizar la participación de los implementadores del territorio. Disposición de los responsables de los sectores y niveles de gobiernos a reunirse de manera regular en un espacio con el fin de mejorar las intervenciones.
Precisiones Técnicas	Necesidad de contar con una resolución de reconocimiento de los espacios y de la frecuencia de reuniones.
Método de Calculo	Número de espacios (entre los sectores y a nivel de cada institución)



Periodicidad de las mediciones	Anuales
Fuente de datos	Responsables técnicos de los PP
Base de datos	Archivos de las actas de las reuniones
Instrumento de recolección de datos	Archivo de las instituciones
Ejemplo	Comités de gestión de las ANP como plataformas o espacios de trabajo de la articulación en funcionamiento donde participen los sectores y niveles de gobierno. De igual forma un espacio regular a nivel de la entidad, en el marco de las mejoras del PP 057 donde participen los miembros del equipo técnico.

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

1. La Conservación y manejo sostenible de la biodiversidad es una prioridad para el Perú, no solo en el marco de los compromisos globales, sino por ser un activo para su desarrollo, basado en las oportunidades que brindan los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos para la mejora del bienestar; dada esta importancia, los sectores responsables del patrimonio natural han desarrollado en el marco de la modernización de la gestión pública, intervenciones vía tres programas presupuestales.
2. De manera general, se concluye que ante la duplicidad de intervenciones en los territorios colindantes a las áreas protegidas por tres PP con objetivos, resultados, productos y actividades similares; se propone un rediseño y delimitación de los productos del PP 057 por lo tanto una mejora de la cadena de valor público al servicio del ciudadano, ya que permitirá la articulación, armonización y alineamiento con los otros PP y de igual forma una mejora en la eficiencia y eficacia del gasto y sobre todo en el resultado final e impacto que se busca a través de los programas, donde la calidad del gasto es elemento clave en las intervenciones públicas, siendo una de las razones de la modernización de la gestión pública.
3. Se concluye que existe la necesidad de articular las intervenciones públicas en el territorio, más allá de cada PP con los niveles de gobierno, sino más bien entre los PP que tienen objetivos y productos similares de intervención, sobre el mismo ámbito territorial; en ese sentido el presente trabajo realizado en el paisaje del Cenepa, provincia Condorcanqui, Departamento Amazonas determina esa necesidad de análisis para mejorar la intervención pública del SERFOR, SERNANP y del MINAM con PP asociados a la conservación y manejo sostenible. Siendo necesario un rediseño del PP 057 a cargo del SERNANP en especial al desarrollo de intervenciones territoriales alineadas, articuladas y armonizadas de dos productos (vigilancia y control permanente y mecanismos participativos) de los cinco que tiene este programa, sobre los cuales existe la superposición o duplicación el territorio.

4. La necesidad de realizar mejoras en las intervenciones territoriales de los PP asociados a la conservación y manejo sostenible en el paisaje del Cenepa, a través del rediseño de PP 057 en especial de dos productos como son la Vigilancia y Control y Mecanismos Participativos, los mismos que traslapan con las intervenciones de los PP 130 y 144 y sus respectivos productos.
5. Se concluye en la necesidad de contar con un documento de análisis en el cual se precisen los límites de las intervenciones territoriales de los PP por los sectores y niveles de gobierno, ante la superposición o duplicidad de intervenciones, producto de la no claridad de las competencias y falta de disposición de articulación de los responsables o de los propios sectores, asimismo se busca ejercicios de articulación y complementariedad a nivel de dos productos y actividades.
6. Se propone tener un instrumento que oriente a los implementadores en el territorio, para ello la importancia de contar con una guía de articulación territorial, la cual servirá para la orientación de los implementadores en el territorio, sobre la base de las competencias de las instituciones responsables de los PP y la búsqueda de la complementariedad de las intervenciones.
7. Se concluye de la necesidad de establecer mecanismos regulares de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, considerando su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio por parte de los implementadores, a través de un espacio regular de participación entre los sectores y al interior de cada institución, en los cuales participen los implementadores en el territorio.

## Recomendaciones

1. Se recomienda que el presente trabajo sea implementado a nivel del SERNANP y de los niveles de gobierno que hagan uso del PP 057 Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en Área Natural Protegida, de igual forma las propuestas de recomendaciones para la articulación de los PP 130 y 144.
2. Es importante la disposición de los titulares de cada entidad en la mejora de la cadena de valor dirigida a un mejor servicio, donde el estado de la biodiversidad y su uso sostenible es un medio para el bienestar humano, buscando la articulación, la armonización, el alineamiento y la complementariedad de la intervención del PP 057 y del 130 y 144; de igual forma buscar en el territorio la mejora de la calidad del gasto con actividades que no se dupliquen y/o en todo caso se complementen, buscando siempre la eficiencia y eficacia del mismo.
3. La propuesta de rediseño establecida en el producto 2 del presente trabajo, debe ser elevado a las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto (OPP) del SERNANP, SERFOR y MINAM, para su análisis e implementación, luego de ello en coordinación con los Gobiernos Regionales en especial con el de Amazonas elevarlo al MEF como ejemplo para los procesos de articulación en el territorio de los diferentes programas presupuestales; cabe indicar de la importancia de compartir con las nuevas autoridades regionales.
4. Es importante que el producto de delimitación territorial, sea analizado por las OPP y en especial por la PCM y las nuevas autoridades regionales, en el marco de las competencias territoriales, y sobre todo por las propuestas de articulación y complementariedad.
5. Se recomienda el desarrollo de una directiva sectorial (MINAM y su adscrito SERNANP), para que la guía sea reconocida y además tenga carácter normativo y de implementación de manera regular por los implementadores del SERNANP y de los niveles de gobierno; asimismo sirva para los otros sectores como referencia en la implementación.

6. Instalación de manera regular del mecanismo y espacio de participación a nivel de los sectores responsables de los PP 057, 130 y 144 que incluya la participación del MEF, de igual forma en la medida de lo posible la participación de los actores territoriales de la sociedad civil (colegios, mesas de vigilancia y control); por otro lado, a nivel del SERNANP se debe garantizar el espacio de trabajo que incluya los implementadores territoriales, asimismo asegurar los fondos para los dos espacios por parte de cada sector.

## Referencias Bibliográficas

(s.f.).

Alvear y Ronda (2005). Sistemas de Información para el Control de Gestión. (Tesis de Pregrado)

Anaya (2020) Contrataciones del Estado en el Proyecto Olmos Tinajones - Años 2017-2019. (Tesis Maestría)

Ancasi & Ponce (2013) Sistema de Control Interno y la Ejecución Presupuestal del Hospital Departamental de Huancavelica. (Tesis Pregrado)

Barraza, J. G. (2015). *El valor público en 03 programas presupuestales con enfoque de gestión por resultados de los sectores desarrollo social, educación y empleo, de acuerdo a la Matriz Lógica del Anexo 2 – 2014*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el Agosto de 2022

Calle (2019). Evaluación de la ejecución del presupuesto y gestión administrativa para la optimización de gastos corrientes en la agencia 2 Cutervo del banco de la nación. (Tesis Pregrado)

Castro, J., Barrios, E., Cerna, C., & Uribe, G. (2021). *Un modelo de investigación en gerencia pública a nivel de posgrado: Innovación y valor público en la investigación 2020* (ISBN Electrónico 978-612-4443-38-1 ed.). Huancayo: Universidad Continental - Fondo Editorial.

Carranza (2019). Gestión logística y mejora de procedimientos de contrataciones menores o igual a ocho unidades impositivas tributarias en el programa nacional contra la violencia familiar y sexual, 2018. (Tesis Pregrado)

Choca & Escobar (2018). Programación de Abastecimiento y su Relación con la Gestión Logística en la Universidad Nacional de Huancavelica. (Tesis Pregrado)

Collado & Andrade (2016). Implementación del procedimiento administrativo en la contratación de servicios menores a 8 UIT y la eficiencia en la atención de los requerimientos del área usuaria en la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. (Tesis de Maestría)

Curasi (2020). Influencia del cumplimiento de los requerimientos en las adquisiciones públicas y propuestas de mejora en el gobierno regional de Moquegua. (Tesis Pregrado)

- Delgado (2019) Mejora continua de procesos para optimizar la gestión de compras de la unidad ejecutora 020 de la dirección de sanidad policial del Perú. (Tesis Maestría).
- Diario el Peruano Resolución Directoral N° 0034-2020-EF/50.01 Directiva N° 0007-2020-EF/50.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria”, así como sus Anexos, Modelos y Ficha y otras disposiciones – 2020.
- Domínguez & Durand (2015) Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público. (Tesis Pregrado)
- Egoavil (2018). Las TICs y las contrataciones de bienes y servicios en la UGEL 03, Lima. (Tesis de Maestría).
- Escudero (2020) Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la gestión de resultados para el desarrollo. (Tesis Maestría)
- Espinoza & Montoya (2020). Propuesta de modificación de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, incorporando el diálogo competitivo como herramienta para la Compra Pública de Innovación. (Tesis Maestría).
- García (2019). Procedimiento administrativo y la eficiencia en los requerimientos menores a 8 UIT en la universidad nacional tecnológica de Lima Sur – 2018. (Tesis Pregrado)
- Gault, D. D. (2008). *Evaluación de Diseño del Programa de Acción para la Conservación de la Especie: Vaquita*. Mexico. Recuperado el Agosto de 2022
- Gonzales Gamonal, A. (2022). *Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto público en la Municipalidad Provincial de Cutervo, 2018 - 2020*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022
- Gutiérrez (2019) La Ley de Contrataciones del Estado y su Influencia en el Proceso de Adquisiciones de Bienes y Servicios en la Municipalidad Distrital de Orurillo, Periodos 2016 Y 2017. (Tesis Maestría).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf).

- HUAMAN CRUZ, Katterinee Brighiet; ARANA SOTO Pedro André Alexander. (2020). *Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú a nivel nacional al 2019*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022
- Huatay (2017). Influencia de la ejecución de los procesos de selección de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la municipalidad provincial de Cajamarca (Tesis de Pregrado).
- INCISPP. (2017). Los Sistemas de Contratación en el Perú- Concepto y Clases. Obtenido de Los Sistemas de Contratación en el Perú- Concepto y Clases.: <http://incispp.edu.pe/blog/sistemas-de-contratacion-peru/>.
- Instituto de Ciencias Sociales y políticas públicas. (2017). Las Fases de las Contrataciones del Estado. Obtenido de Las Fases de las Contrataciones del Estado: <http://incispp.edu.pe/blog/fases-de-las-contrataciones-del-estado/>.
- Jazmin Gloria Caisahuana Valenzuela; Jose Antonio Gutierrez Gaspar. (2021). *Propuesta para la gestión de programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, periodo 2019-2020*. Huancayo, Huancayo, Perú.
- López (2017). Programa de capacitación para contratación de obras en la Dirección General de Infraestructura del Ministerio del Interior. (Tesis de Maestría).
- Luna (2018) Calidad de servicio y nivel de satisfacción en los asegurados del Fondo de Aseguramiento en Salud de la PNP, atendidos en el Hospital Regional Moquegua. (Tesis Maestría)
- M, F. (2016). *Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022
- Madeleine, N. R. (2019). *Factores que limitan la articulación territorial de los programas presupuestales del MINCETUR a la Dirección de Turismo de Amazonas -2018*. Chiclayo, Chiclayo, Perú. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022
- Meza, C. A. (2022). *Barreras para la Implementación del Presupuesto por Resultados (PpR): un análisis de las evaluaciones independientes en el marco de los Programas Presupuestales (PPs) para el período 2012-2020*. Lima. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022.



- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Glosario de términos. Obtenido de Glosario de términos: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp5902/Meta>.
- Monoya (2015) Optimización de los recursos financieros asignados a la policía nacional para la adquisición de bienes y servicios (Tesis Pregrado).
- Muñoz, A. A. (2018). *La gestión para resultados y su relación con los programas presupuestales del Gorea en el periodo 2016*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022.
- Muñoz (2019) Control Interno en el Área de Logística de las Entidades Públicas, una revisión sistemática de los últimos diez años". (Tesis Maestría).
- Ordóñez, C. A. (2016). *Factores asociados al proceso de seguimiento del programa presupuestal 130 – competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre en el año 2015*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 31-08-2022 de Agosto de 2022.
- OSCE. (2020). OSCE publica topes para procedimientos de selección en bienes, servicios y obras. Obtenido de OSCE publica topes para procedimientos de selección en bienes, servicios y obras: <http://portal.osce.gob.pe/osce/oscepublica-topes-para-procedimientos-de-selecci%C3%B3n-en-bienes-servicios-y-obras>.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2020). Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. Obtenido de Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado: <http://www.osce.gob.pe/opcion.asp?ids=1&ido=2> .
- Pérez, Y. V. (2010). *La Implementación del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible. Estudio de su focalización en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca*. Mexico, Mexico, Mexico. Recuperado el Agosto de 2022
- Quispe (2020). Evaluación de la ejecución presupuestal en la gerencia sub regional Utcubamba, Bagua grande, 2019 (Tesis de Pregrado).
- Ramírez (2017) Gestión de las contrataciones públicas y la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de Morales, provincia de San Martín. (Tesis Maestría).
- Rosa Mariela Diaz Quiroz;Elsa Gabriela Picho Farfan;Gonzalo Fernando Valdera Urteaga. (2021). *Fortalecimiento de la articulación territorial en el marco del*

*programa presupuestal logros de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica.* Lima, Lima, Perú. Recuperado el Agosto de 2022.

Váscones (2020). Análisis de la gestión presupuestaria en la universidad nacional de la amazonia peruana periodo 2019. (Tesis Pregrado).

VIGO, B. V. (2021). *“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO SATELITAL DEL PATRIMONIO FORESTAL A ESCALA NACIONAL APLICADO A INCENDIOS FORESTALES”*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el Agosto de 2022

Villavicencio (2015) La ejecución presupuestal en una entidad del sector público – Lima. (Tesis Maestría)

ZUÑIGA, Z. M. (2018). *EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y FÍSICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL 0072: PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO, INTEGRAL Y SOSTENIBLE – DEVIDA, EN EL DISTRITO DE AYAPATA PERIODOS 2016-2017*. Puno, Puno, Perú.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>PG: Deficiente calidad del gasto por duplicidad o superposición de intervenciones de los PP 057, 130 y 144 en el paisaje del Cenepa, Provincia de Condorcanqui, Departamento de Amazonas.</p>	<p>OG. • Optimizar las intervenciones públicas ambientales a través de los Programas Presupuestales (PP) articulados, mejorando la calidad de gasto en el paisaje Cenepa, provincia Condorcanqui, departamento Amazonas</p>		<p>La Conservación y manejo sostenible de la biodiversidad es una prioridad para el Perú, no solo en el marco de los compromisos globales, sino por ser un activo para su desarrollo, basado en las oportunidades que brindan los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos para la mejora del bienestar; dada esta importancia, los sectores responsables del patrimonio natural han desarrollado en el marco de la modernización de la gestión pública, intervenciones vía tres programas presupuestales Con respecto al OG Se concluye que existe la necesidad de articular las intervenciones públicas en el territorio, más allá de cada PP con los niveles de gobierno, sino más bien entre los PP que tienen objetivos y productos similares de intervención, sobre el mismo ámbito territorial; en ese sentido el presente trabajo realizado en el paisaje del Cenepa, provincia Condorcanqui, Departamento Amazonas determina esa necesidad de análisis para</p>	<p>Se recomienda que el presente trabajo sea implementado a nivel del SERNANP y de los niveles de gobierno que hagan uso del PP 057 Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en Área Natural Protegida, de igual forma las propuestas de recomendaciones para la articulación de los PP 130 y 144.</p>

Problema	Objetivos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
			<p>mejorar la intervención pública del SERFOR, SERNANP y del MINAM con PP asociados a la conservación y manejo sostenible. Siendo necesario un rediseño del PP 057 a cargo del SERNANP en especial al desarrollo de intervenciones territoriales alineadas, articuladas y armonizadas de dos productos (vigilancia y control permanente y mecanismos participativos) de los cinco que tiene este programa, sobre los cuales existe la superposición o duplicación el territorio.</p>	
			<p>De manera general, se concluye que ante la duplicidad de intervenciones en los territorios colindantes a las áreas protegidas por tres PP con objetivos, resultados, productos y actividades similares; se propone un rediseño y delimitación de los productos del PP 057 por lo tanto una mejora de la cadena de valor público al servicio del ciudadano, ya que permitirá la articulación, armonización y alineamiento con los otros PP y de igual forma una mejora en la eficiencia y eficacia del gasto y sobre todo en el resultado final</p>	<p>Es importante la disposición de los titulares de cada entidad en la mejora de la cadena de valor dirigida a un mejor servicio, donde el estado de la biodiversidad y su uso sostenible es un medio para el bienestar humano, buscando la articulación, la armonización, el alineamiento y la complementariedad de la intervención del PP 057 y del 130 y 144; de igual forma buscar en el territorio la calidad del gasto con actividades que no se dupliquen y/o en todo caso se complementen, buscando</p>

Problema	Objetivos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
			e impacto que se busca a través de los programas, donde la calidad del gasto es elemento clave en las intervenciones públicas.	siempre la eficiencia y eficacia del mismo.
PE 1. A. Débil nivel de articulación territorial de las intervenciones de los PP referidos a la conservación y el manejo sostenible de la biodiversidad	OE 1. Fortalecer el nivel de articulación territorial de las intervenciones de los PP referidos a la conservación y el manejo sostenible de la biodiversidad	P 1. Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio	La necesidad de realizar mejoras en las intervenciones territoriales de los PP asociados a la conservación y manejo sostenible en el paisaje del Cenepa, a través del rediseño de PP 057 en especial de dos productos como son la Vigilancia y Control y Mecanismos Participativos, los mismos que traslapan con las intervenciones de los PP 130 y 144.	La propuesta de rediseño establecida en el producto 2 del presente trabajo, debe ser elevado a las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto (OPP) del SERNANP, SERFOR y MINAM, para su análisis e implementación, luego de ello en coordinación con los Gobiernos Regionales en especial con el de Amazonas elevarlo al MEF como ejemplo para los procesos de articulación en el territorio de los diferentes programas presupuestales; cabe indicar de la importancia de compartir con las nuevas autoridades regionales.
PE.2. No existe claridad sobre los límites de intervención territorial de los PP por parte de los sectores y niveles de gobierno	OE. 2. Precisar los límites de las intervenciones territoriales de los PP por los sectores y niveles de gobierno.	P.2. Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad	Se concluye en la necesidad de contar con un documento de análisis en el cual se precisen los límites de las intervenciones territoriales de los PP por los sectores y niveles de gobierno, ante la superposición o duplicidad de intervenciones, producto de la no claridad de las competencias y falta de disposición de articulación de los responsables o de los	Es importante que el producto de delimitación territorial, sea analizado por las OPP y en especial por la PCM y las nuevas autoridades regionales, en el marco de las competencias territoriales, y sobre todo por las propuestas de articulación y complementariedad.

Problema	Objetivos	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
			<p>propios sectores, asimismo se busca ejercicios de articulación y complementariedad a nivel de dos productos y actividades.</p>	
<p>PE.3. C. No existe guías o materiales para que los implementadores mejoren las intervenciones</p>	<p>OE. 3. Proponer guías que orienten a los implementadores para mejorar las intervenciones</p>	<p>P.3. Guía que defina las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad</p>	<p>Se propone tener un instrumento que oriente a los implementadores en el territorio, para ello la importancia de contar con una guía de articulación territorial, la cual servirá para la orientación de los implementadores en el territorio, sobre la base de las competencias de las instituciones responsables de los PP y la búsqueda de la complementariedad de las intervenciones</p>	<p>Se recomienda el desarrollo de una directiva sectorial (MINAM y su adscrito SERNANP), para que la guía sea reconocida y además tenga carácter normativo y de implementación de manera regular por los implementadores del SERNANP y de los niveles de gobierno; asimismo sirva para los otros sectores como referencia en la implementación.</p>
<p>PE.4. D. No existe mecanismos de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio</p>	<p>OE.4. Promover mecanismos de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, considerando su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio.</p>	<p>P.4. Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP</p>	<p>Se concluye de la necesidad de establecer mecanismos regulares de participación e involucramiento de los sectores, niveles de gobierno y de las propias oficinas en el diseño o rediseño de los PP, considerando su experiencia y conocimiento de la realidad del territorio por parte de los implementadores, a través de un espacio regular de participación entre los sectores y al interior de cada institución, en los cuales participen los implementadores en el territorio.</p>	<p>Instalación de manera regular del mecanismo y espacio de participación a nivel de los sectores responsables de los PP 057, 130 y 144 que incluya la participación del MEF, de igual forma en la medida de lo posible la participación de los actores territoriales de la sociedad civil (colegios, mesas de vigilancia y control); por otro lado, a nivel del SERNANP se debe garantizar el espacio de trabajo que incluya los implementadores territoriales, asimismo asegurar los fondos para los dos espacios por parte de cada sector.</p>

## Anexo 2: Glosario de Términos y Abreviaturas

1. Área Natural Protegida: Las Áreas Naturales Protegidas son los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país (Ley de ANP 26873).
2. Articulación territorial: La articulación se define como la integración de dos o más entidades de distinto nivel de gobierno en las distintas fases del proceso presupuestario asociados a un PP (Mef, 2022).
3. Calidad del gasto: La **calidad del gasto público** abarca aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos **públicos**, con los objetivos de elevar el potencial de crecimiento de la economía y, en el caso particular de América Latina y el Caribe, de asegurar grados crecientes de equidad distributiva (Cepal).
4. Conservación de los ecosistemas: La conservación de los ecosistemas se orienta a conservar los ciclos y procesos ecológicos, a prevenir procesos de su fragmentación por actividades antrópicas y a dictar medidas de recuperación y rehabilitación, dando prioridad a ecosistemas especiales o frágiles.
5. Duplicidad de intervenciones de los PP: Evitar la duplicidad de información en varias bases de datos, pues podría inducir a errores en el cálculo del indicador. Se recomienda consolidar la información recogida para el cálculo del indicador de desempeño en una sola base de datos. En caso el indicador de desempeño sea calculado a partir de la información de distintas fuentes o bases de datos, se recomienda que la ficha técnica, en el campo base de datos, haga alusión a la base consolidada (Mef, 2018, Guía metodológica).

6. Ecosistema: El ecosistema es el conjunto de especies de un área determinada que interactúan entre ellas y con su ambiente abiótico; mediante procesos como la depredación, el parasitismo, la competencia y la simbiosis, y con su ambiente al desintegrarse y volver a ser parte del ciclo de energía y de nutrientes. Las especies del ecosistema, incluyendo bacterias, hongos, plantas y animales dependen unas de otras. Las relaciones entre las especies y su medio, resultan en el flujo de materia y energía del ecosistema. <https://www.biodiversidad.gob.mx/ecosistemas/quees>
7. Implementadores de las intervenciones: corresponde a los sectores y niveles de gobierno que implementa los PP (elaboración propia).
8. Involucramiento en el diseño o rediseño de los PP: corresponde a la participación de los diferentes actores públicos que implementan los Programas, en este caso sería lo sectores de ambiente y forestales, además de los niveles de gobierno (elaboración propia).
9. Límites de intervención territorial de los PP o delimitación territorial: se entiende por la espacialización de las intervenciones de los PP, en especial por los sectores, y temáticas diferentes, sin tener duplicidad y por ende una mala calidad de gasto y un servicio deficiente (elaboración propia).
10. Uso sostenible de la biodiversidad: El uso sostenible de la biodiversidad es parte de una estrategia de conservación, es la gestión del uso de la biodiversidad de forma que se obtengan beneficios sociales, culturales y económicos a la vez que se mantiene su potencial para las generaciones futuras.
11. Mecanismos de participación: son los diferentes instrumentos de gestión en ANP, que permiten desarrollar los diferentes acuerdos con los actores estratégicos en el territorio (elaboración propia).



12. Nivel de articulación territorial; acciones de articulación entre los sectores y niveles de gobierno en el territorio (elaboración propia).
13. Niveles de gobierno; corresponde a los niveles subnacionales, que en este caso corresponde a los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales (provinciales y distritales).
14. Paisaje: El paisaje puede definirse como un recorte espacio-temporal que sirve como unidad de análisis para comprender procesos biofísicos y culturales en una misma panorámica. <https://www.definicionabc.com/medio-ambiente/paisaje.php>
15. Programas Presupuestales: Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública. Además, es una categoría presupuestaria que constituye un instrumento de PpR (Mef, 2022).
16. Sectores del gobierno peruano: corresponde a cómo se organiza para atender las diferentes demandas de la sociedad el ejecutivo, tiene 18 sectores (elaboración propia).

## Abreviaturas

AIDSESP: Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana  
ANP: Área Natural Protegida  
CDB: Convenio de Diversidad Biológica  
DEVIDA: Programa de Desarrollo Alternativo, integral y Sostenible  
DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo  
DL: Decreto Legislativo  
EDEP: Evaluación Independiente de desempeño  
GAP: Vacíos de información  
GpR: Gestión por Resultados  
GORE: Gobierno Regional  
INRENA: Instituto Nacional de Recursos Naturales  
MEF: Ministerio de Economía y Finanzas  
MINAM: Ministerio del Ambiente  
MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo  
MINEDU: Ministerio de Educación  
PCM: Presidencia de Consejo de Ministros  
PG: Problema General  
PEI: Plan Estratégico Institucional  
PE: Problema Específico  
PELA: Logros de aprendizaje de los estudiantes de la educación básica regular  
PNCB: Programa Nacional de Conservación de Bosques  
PP: Programa Presupuestal  
PpR: Presupuesto por Resultados  
OG: Objetivo General  
OECD: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  
RDR: Recursos Directamente Recaudados  
RRNN: Recursos Naturales  
RO: Recursos Ordinarios  
SEIA: El Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental  
SERFOR: Servicio Forestal y Fauna Silvestre  
SERNANP: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado  
SINANPE: Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado

SUTRA: Sindicato Único de Trabajadores del SERNANP

TDC: Transferencia Directa Condicionada

UOF: Unidad Operativa Funcional

UPG: Unidad de Post Grado

UC: Universidad Continental

ZA: Zona de Amortiguamiento

### **Anexo 3: Producto 1: Mejora del PP 057 y recomendaciones al 130 y 144 en cuanto su articulación en el territorio**

#### **1. Introducción**

Si bien uno de los pilares de la modernización de la gestión pública es el Presupuesto por Resultados (PrP) y su mecanismo o instrumento de implementación son los Programas Presupuestales (PP), ellos vienen logrando resultados interesantes desde el alineamiento de los recursos financieros o presupuestales con una lógica impulsada desde los sectores y el MEF y con procesos de articulación con los diferentes niveles de gobierno, de ello no es ajeno el SERNANP quien lidera el PP 057 y que lo articula con los diferentes niveles de gobierno, a la fecha de los 24 gobiernos regionales podemos indicar que tenemos 24 actas y programación de recursos en 15 regiones, e incluyendo al IIAP y 12 gobiernos locales (con actas); hasta ahí todo bien. El problema de este trabajo de investigación y en especial de este producto, es atender el problema central, el cual radica en que en el territorio de implementación que es único existen las intervenciones de otros programas presupuestales, y que no existen coordinación entre ellos, por lo tanto puede darse duplicidad de intervenciones, en un primer caso a) debido a las actividades y productos similares, e incluso resultados por tener problemas similares de atención, que no separan los territorios, o que utilizan los mismos territorios como estrategia de intervención pero desde una mirada sectorial, y b) por otro lado se tiene intervenciones de otros sectores con otros PP con problemas distintos que requiere o utilizan bienes y servicios similares, donde de igual forma se duplican intervenciones; todo ello trae un problema general de duplicidad de intervenciones públicas, teniendo en cuenta que los PrP es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población, que busca la calidad del gasto público; entonces al existir esta duplicidad estaría reduciendo la eficiencia y eficacia del gasto (ya que son los mismos actores beneficiarios o conservadas o usuarios de los territorios bajo manejo) y lo peor de todo que si bien se puede lograr el resultado específico y por ende el impacto, no se tiene conocimiento el aporte de cada uno de los PP para el logro del resultado, además que las

intervenciones en lugar de sumar, resten entre ellas por diferencias de los implementadores y desorientación de la población beneficiada.

## **2. Problema identificado**

El producto corresponde a la mejora del PP 057 y mejoras del 130 y 144, bajo los considerandos de la articulación, armonización y la complementariedad de las intervenciones, donde se busque la articulación de los mismos, en el sentido de evitar la duplicidad o traslape de intervenciones, para ello es importante revisar a nivel de los problemas, resultados, población objetivo y en especial sobre los productos y las actividades de los mismos tienen duplicidad de intervenciones; sobre todo ello se plantea el rediseño (ver tabla 1).

Solo para precisar, el problema, se da en el proceso de implementación del PP 057 a cargo del SERNANP, y de los propios Gobiernos subnacionales, quienes implementan en el territorio, los cuales estarían duplicando sus intervenciones mediante productos y actividades con otras intervenciones de PP, en especial con los PP 130 y 144.

De igual forma, tener en consideración que la unidad de análisis corresponde los programas presupuestales, y de manera especial el PP 057 del cual es responsable el SERNANP, y la duplicación de intervenciones con los PP 130 y 144, impulsados por el SERFOR y el MINAM respectivamente; en la tabla 2, se identifican a nivel de productos los traslapes; en este ejercicio el problema público, está relacionado a la duplicidad de intervenciones en el territorio y sobre la población objetivo, la cual tendría un interfaz entre la Zona de Amortiguamiento y el Paisaje Asociado.

## **3. Análisis y propuesta**

### **3.1. A nivel macro “problemas centrales, resultados esperados, población objetivo y responsable” se propone:**

Uno de los principales ejercicios a realizar corresponde al análisis a nivel de los problemas centrales, resultados esperados, población objetivo y responsable (ver anexo 01), para ello plantea:

- a) Precisar el problema central, en especial de los PP 144 y 057, en el sentido que tienen similar análisis, para lo cual se propone que donde exista intervenciones en el mismo territorio, cada uno desarrolle sus acciones, bajo el plan de articulación territorial, donde los coordinadores articulen y donde no se pueda, realicen acciones de complementariedad.
- b) Para el caso del resultado esperado, los tres tienen intervenciones esperadas similares, acá planteamos que no se realice un rediseño en las intervenciones y más bien se coordine bajo acciones de armonización y complementariedad.
- c) En los que corresponde a la población objetivo, si bien el 057 y el 144 tienen intervenciones a nivel de hectáreas, en el caso del 130 es el número de títulos habilitantes, estos tienen una correspondencia en hectáreas, siendo este ejercicio donde debe quedar claro la espacialización de las intervenciones, y donde existe este traslape se plantee en el plan de articulación acciones de coordinación para evitar duplicidad o se desarrolle la complementariedad.
- d) Por último, en cuanto a los responsables, queda como ejercicio futuro plantear las recomendaciones del EDEP del 2013, donde se plantea un rediseño de los PP, el cual consiste fusionar el PP 057 y el 035, hoy 144; donde incluso podamos analizar la inclusión del 130, asociado a intervenciones en ecosistemas, con el problema de la degradación y/o pérdida de la biodiversidad, con resultados esperados asociados a mantener esta riqueza y abundancia biológica y como consecuencia mejor estado de los servicios ecosistémicos, en cuanto a la población objetivo sería las hectáreas conservadas y población beneficiada de los mismos, todo esto en el paisaje del Cenepa como primer ejercicio de articulación con miras a escalar a nivel nacional.

**Tabla 1: Programas presupuestales materia de análisis (problema central, resultado, población objetivo y responsable del PP)**

Programa Presupuestal	Problema Central	Resultado Esperado	Población Objetivo	Responsable del PP
<b>PP 057</b> Conservación de la diversidad biológica y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en ANP	Pérdida de la diversidad biológica en ecosistemas de área natural protegida – ANP y sitios prioritarios o potenciales para la conservación.	Mejora en la conservación y representatividad de la diversidad biológica en área natural protegida.	La superficie de ecorregiones terrestres y marinas que en la actualidad se encuentran representadas por ANP + ACR + ACP. 22'932,569.77 Ha.	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)
<b>PP 130</b> Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre	Insuficiente sostenibilidad y competitividad en el manejo de los recursos forestales y de fauna silvestre.	Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre.	486 Concesionarios forestales maderables, 983 Concesiones forestales de otros productos del bosque, 293 Concesiones de reforestación, 044 Concesiones de ecoturismo, 052 Concesiones de conservación, 071 Comunidades nativas (129 en proceso de formalización), 1,277 Comunidades u organizaciones campesinas, 2,500 Productores agrarios con permisos y autorizaciones forestales, 33 Productores de orquídeas bromelias, cactáceas entre otros, 29 Productores de plantas medicinales, 86 Zoológicos, 47 Zoológicos, 17 Centros de rescate, 04 Centros de custodia temporal, 02 Áreas de manejo de fauna silvestre, 344 Titulares de manejo camélidos silvestres.	Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), a través de la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, Órgano de Línea del MINAGRI
<b>PP 144</b> Conservación y uso sostenible de	Creciente degradación de las áreas con ecosistemas	Conservación de las áreas con ecosistemas	87'429,081.12 hectáreas de ecosistemas naturales (lagos, lagunas y zonas marino costeras), incluidos los agroecosistemas.	Ministerio del Ambiente (MINAM)

ecosistemas para la provisión de servicios ecosistémicos	proveedores de servicios.	de	proveedores de servicios.	de		
--	---------------------------	----	---------------------------	----	--	--

Fuente: elaboración propia



Como segundo elemento, corresponde al análisis a nivel de los productos y actividades, tal como se aprecia en la tabla 2, 3 y 4.

**Tabla 2:**  
**Productos de los PP 057, 130 y 144**

PP 057	PP 130	PP 144
ANP con control y vigilancia permanente	Productores forestales y manejadores de fauna silvestre informados sobre el manejo sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre	Hectáreas de ecosistemas conservados para asegurar la provisión sostenible de servicios ecosistémicos.
ANP con saneamiento físico y legal	Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre	Hectáreas de ecosistemas restaurados para mejorar la provisión de servicios ecosistémicos.
Restauración de áreas degradadas	Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre	Entidades supervisadas y fiscalizadas en el cumplimiento de los compromisos y la legislación ambiental.
ANP con mecanismos participativos de conservación implementados	Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre acceden a servicios para la conexión con mercados	
Representatividad de ecosistemas en el sistema de ANP mejorada	Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre capacitados y sensibilizados en el manejo eficiente de los recursos forestales y de fauna silvestre	

Fuente: elaboración propia

De la revisión de todos los productos de los diferentes PP, se determina que la duplicidad de las intervenciones se desarrolla sobre los siguientes productos (ver Tabla a nivel de colores), en especial el caso amarillo y verde, donde la vigilancia y control y los mecanismos participativos son los que se duplican, en especial en los bosques amazónicos del paisaje del Cenepa, en la tabla 3 podemos apreciar los productos de manera específica.

**Tabla 3**  
**Productos que tendrían la duplicidad de sus intervenciones.**

PP/Productos	PP 057	PP130	PP144
1	Vigilancia y control permanente	Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre	Hectáreas de ecosistemas conservados para asegurar la provisión

			sostenible de servicios ecosistémicos
2	Mecanismos participativos de	Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre	Entidades supervisadas y fiscalizadas en el cumplimiento de los compromisos y la legislación ambiental

El producto asociado a restauración, saneamiento físico legal y representatividad del PP 057, no están sujetos a la duplicidad con otros productos, ya que sus intervenciones estratégicas están bien definidas y son al interior o en el límite, en el caso de representatividad, dado que es un proceso transitorio (crear o establecer áreas protegidas), sobre territorios con valor de conservación, no están sujetos a la duplicidad, sino más bien a la coordinación en el proceso.

El ejercicio de mejora que debe terminar en un rediseño, a partir del presente, debe servir para tener clara y mejoras de las intervenciones de cada producto y actividades en el territorio de los PP que tienen intervenciones en las ZA y paisajes asociados, además de la articulación (en el plan de articulación territorial) buscar la complementariedad y sinergia de los mismos; con ello se resuelve la duplicidad de intervenciones y más bien se optimiza la intervención pública mejorando la calidad del gasto y en este caso de manera especial la gestión sostenible de los recursos naturales con fines de conservación y manejo sostenible; teniendo en cuenta que la naturaleza no tiene límites y la visión es de paisaje con diferentes intensidades de uso, que van desde la conservación pura hasta el manejo sostenible.

Teniendo en cuenta la claridad de las intervenciones a nivel de producto, es clave el análisis a nivel de actividades diseñadas en cada producto y su implementación en el territorio; a continuación, en la tabla 4, se describe un primer análisis de identificación de las actividades que se estarían traslapando.

Tabla 4

A nivel de actividades de actividades de los PP:

PP 057	
ANP con control y vigilancia permanente	Patrullaje y vigilancia para la protección de áreas naturales <b>(1)</b>
	Operación y mantenimiento de infraestructura <b>(2)</b>

	Vigilancia participativa <b>(3)</b>
Restauración de áreas degradadas	Reforestación y otras estrategias para la restauración de ámbitos degradados en ANP <b>(4)</b>
	Evaluación de zonas degradadas en proceso de restauración <b>(5)</b>
ANP con mecanismos participativos de conservación implementados	Otorgamiento y renovación de derechos para el aprovechamiento de recursos renovables en áreas naturales protegidas <b>(6)</b>
	Otorgamiento y renovación de derechos para el aprovechamiento del recurso paisaje en áreas naturales protegidas
	Instrumentos de planificación y desarrollo en áreas naturales protegidas elaborados
	Mecanismos e instrumentos de gestión participativa de recursos naturales implementados <b>(7)</b>
	Desarrollo de espacios participativos para la conservación de los recursos naturales <b>(8)</b>

<b>PP 130</b>	
Productores forestales y manejadores de fauna silvestre informados sobre el manejo sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre	Estudios de investigación de recursos forestales y de fauna silvestre <b>(6)</b>
	Generación, administración y difusión de información forestal y de fauna silvestre
Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre	Recuperación de áreas forestales degradadas o alteradas <b>(4)</b>
	Sensibilización a la población sobre el uso adecuado de tierras forestales, bosques naturales, ecosistemas forestales, buen manejo de la fauna silvestre <b>(5)</b>
	Desarrollo de propuestas de intervenciones que promuevan la recuperación de áreas degradadas <b>(4)</b>
	Implementación del sistema nacional de producción, manejo y conservación de material de reproducción de calidad
Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre	Prevención, control y vigilancia sobre actividades que atenten contra los recursos forestales y de fauna silvestre <b>(1) (3) (4)</b>
	Mesas de trabajo y planificación para fortalecer la gestión de los recursos forestales y de fauna silvestre <b>(1) (8)</b>
	Inventario nacional forestal y de buenas prácticas pecuarias, evaluaciones poblacionales de flora y fauna silvestre
Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre acceden a servicios para la conexión con mercados	Otorgamiento de derechos de acceso a los recursos forestales y de fauna silvestre <b>(6)</b>
	Desarrollo de mecanismos que promuevan las inversiones forestales y de fauna silvestre
Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre capacitados y sensibilizados en	Desarrollo de estudios de especies forestales maderables, no maderables y de fauna silvestre potencialmente aprovechables <b>(7)</b>
	Capacitación y sensibilización en el manejo de los recursos forestales, ecosistemas forestales y de fauna silvestre <b>(6)</b>

el manejo eficiente de los recursos forestales y de fauna silvestre	Asistencia técnica en aprovechamiento de los recursos <b>(6)</b>
---	--

<b>PP 130</b>	
Productores forestales y manejadores de fauna silvestre informados sobre el manejo sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre	Estudios de investigación de recursos forestales y de fauna silvestre <b>(6)</b> Generación, administración y difusión de información forestal y de fauna silvestre
Áreas forestales recuperadas que cuenten con un adecuado manejo forestal y de fauna silvestre	Recuperación de áreas forestales degradadas o alteradas <b>(4)</b>
	Sensibilización a la población sobre el uso adecuado de tierras forestales, bosques naturales, ecosistemas forestales, buen manejo de la fauna silvestre <b>(5)</b>
	Desarrollo de propuestas de intervenciones que promuevan la recuperación de áreas degradadas <b>(4)</b>
	Implementación del sistema nacional de producción, manejo y conservación de material de reproducción de calidad Prevención, control y vigilancia sobre actividades que atenten contra los recursos forestales y de fauna silvestre <b>(1) (3) (4)</b>
Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre con acceso y trazabilidad eficiente sobre los recursos forestales y de fauna silvestre	Mesas de trabajo y planificación para fortalecer la gestión de los recursos forestales y de fauna silvestre <b>(1) (8)</b>
	Inventario nacional forestal y de buenas practicas pecuarias, evaluaciones poblacionales de flora y fauna silvestre
	Otorgamiento de derechos de acceso a los recursos forestales y de fauna silvestre <b>(6)</b>
Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre acceden a servicios para la conexión con mercados	Desarrollo de mecanismos que promuevan las inversiones forestales y de fauna silvestre
	Desarrollo de estudios de especies forestales maderables, no maderables y de fauna silvestre potencialmente aprovechables <b>(7)</b>
Productores y manejadores forestales y de fauna silvestre capacitados y sensibilizados en el manejo eficiente de los recursos forestales y de fauna silvestre	Capacitación y sensibilización en el manejo de los recursos forestales, ecosistemas forestales y de fauna silvestre <b>(6)</b>
	Asistencia técnica en aprovechamiento de los recursos <b>(6)</b>

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, con el caso anterior se plantea realizar un análisis de cada una de las actividades, que estén asociadas a los dos productos donde existe el traslape. Entonces, este producto 1, en lo que corresponde al análisis de productos y actividades, se evidencia que existe intervenciones en el territorio de los PP donde existe duplicidad de actividades y/o servicios en el territorio sin ningún nivel de coordinación, lo cual genera duplicidad en el presupuesto y en su ejecución

financiera, además de que las metas de producción física no serían el resultado de una sola intervención de un PP, sino es el conjunto de PP; entonces el problema radica en la calidad del gasto (eficiencia y eficacia), más allá delo logro del resultado, el cual puede ser un costo altísimo.

Entonces el ejercicio realizado tiene como análisis las intervenciones realizadas en la provincia de Condorcanqui, distritos del Cenepa y Santiago, el cual es ámbito de la Reserva Comunal Tuntanain, y el Parque Nacional Ichitkat Muja – Cordillera del Condor, que es donde intervienen los tres programas presupuestales, sobre lo cual se plantea lo siguiente:

### **3.2. En ese sentido se desarrollan dos alternativas:**

**Desarrollo de directivas y procedimientos en los sectores (SERNANP, MINAM-PNCB y SERFOR) y niveles de gobierno como los Gores (en la medida de lo posible con el MEF) para el alineamiento y articulación de los PP.**

Ante la falta de directivas que organicen las intervenciones que tienen el mismo ámbito (ZA y paisajes asociados), se desarrollan directivas y procedimientos que permitan el alineamiento, la articulación y no la duplicación de las intervenciones en el territorio.

#### **Directiva (la cual debería contener):**

1. Caracterización de todos los actores en el territorio, no solo a nivel de identificación (Mapas de Actores y Relaciones de Poder)
2. Espacialización de las intervenciones de cada de uno de los actores, en especial de los responsables de los PP, a nivel de producto, actividades, bienes y servicios.
3. Reuniones regulares entre los sectores de gobiernos, en especial los responsables de OPP y los técnicos e implementadores del territorio.
4. Desarrollo de una nueva actividad relacionada a la articulación y a la suma de esfuerzos o complementariedad.

Esta nueva directiva buscará:

- a) El despertar de cada sector y nivel de gobierno, para que de un proceso busque cada uno desarrollar actividades y tareas complementarias.
- b) Desarrollo de actividades complementarias (no conjuntas)
- c) Desarrollo de actividades conjuntas
- d) Asignación de recursos por cada uno de los sectores y niveles de gobierno a nivel de complementariedad y conjunto
- e) Desarrollo de indicadores conjuntos (con aprobación del MEF)

**Proceso:**

1. La planificación de los sectores de vigilancia y control
2. Los propios ejercicios de implementación en el territorio y la disposición para coordinar y articular
3. La planificación de los mecanismos de participación (acuerdos de conservación, transferencias directas condicionadas y otorgamiento de derechos de flora y fauna)
4. La planificación de incentivos
5. Las propias acciones de implementación de los procesos y procedimientos desarrollados con acciones de articulación.

**Desarrollo de lineamientos para la armonización de los PP, teniendo en cuenta los niveles de gobierno.**

Las intervenciones luego del desarrollo de las directivas, requieren de lineamientos que busquen armonizar en el territorio, las cuales son complementadas con guías y tutoriales, de tal forma que las intervenciones mejoren su desempeño y la calidad de gasto, bajo intervenciones y acciones armonizadas (no se traslapan).

*Lineamientos para la armonización*

- A nivel del Producto Control y Vigilancia Permanente
- Todas las actividades / servicios (patrullajes, intervenciones, control, entre otros) al interior del ANP en el caso del PP 057 son coordinados

y desarrollados por el SERNANP y sus socios estratégicos (ONG, Organizaciones Indígenas, Comités de Vigilancia, entre otros).

- Para el caso de los servicios que se desarrollan desde el 057, en especial los asociados a las actividades/servicios como los patrullajes, acciones de control, entre otros, se realizan en coordinación con los sectores y en especial con los equipos de campo
- La armonización va desde el planeamiento en los sectores por fuera de las ANP de manera conjunta con los otros sectores, de tal forma que se recoja sus intereses.
- Una vez con el planeamiento se considera la organización de los equipos (personal y equipos), logística y otros, pero de manera conjunta para ser más armónicos y sobre todo buscar complementariedad.
- Los patrullajes que se demanden deberán ser coordinados de manera conjunta y complementaria con los otros sectores.
- Todo, estos lineamientos deberán estar definidos y aprobados en el marco del Plan de Articulación Territorial trabajado de manera conjunta por los equipos y sus coordinadores de los tres PP.

Por último, lo que buscamos al final es:

1. *Mejorar la calidad del gasto a través del fortalecimiento de la relación entre el presupuesto y los resultados,*
2. *Generar información de desempeño confiable, oportuna y útil (desempeño: efectividad, eficiencia y calidad),*
3. *Guardando siempre la consistencia con el marco macro fiscal (Marco Macroeconómico Multianual).*

*Tomado del MEF.*

*Para ello es importante no perder de vista la importancia de los PP:*

- *Es una forma de organizar el presupuesto en función de actividades articuladas a productos que buscan la provisión de bienes y servicios a ser entregados a la población.*
- *Sustenta su formulación en un conjunto de evidencias lo que le asegura alcanzar los resultados previstos.*

- *Contribuye al logro de un resultado específico en la población y al logro de un resultado final asociado a una Política Pública*
- *Integración de los tres niveles de gobierno; nacional, regional y local en las fases del proceso presupuestario*
- *Generación de sinergias en dos niveles de gobierno.*
- *Estructura Programática y Funcional definida.*
- *Prioridad de PIP vinculados al cumplimiento de un PP.*
- *Estos temas identificados en la importancia, servirán en la mejor identificación de las causas del problema identificado. (Tomado del Mef).*



**Anexo 4: Producto 2: Documento de delimitación territorial (por competencia, identificación de actividades articulación y complementariedad)**

**1. Introducción**

En este producto se busca desarrollar un documento el cual cuente con un análisis de las competencias de los sectores y niveles de gobierno en el territorio, el cual tiene que ser validado; asimismo cuenta con una propuesta de mejora de las competencias (a un nivel de recomendaciones) para los sectores que delimiten las intervenciones territoriales, con un enfoque de paisaje y que genere sinergias entre las acciones, teniendo en cuenta que los ecosistemas y las especies no tienen límites y más bien son las acciones las que deben tener límites por competencias. Es importante, precisar que, si el resultado esperado y los productos son bien diseñados, no habría problemas en las intervenciones y mucho menos conflictos por competencias, en ese sentido se propone una delimitación territorial de las intervenciones, y cuando no sea posible se desarrolle acciones de articulación y en otros casos acciones de complementariedad entre los programas presupuestales. A continuación, en la siguiente tabla se adjunta los productos que se analizarán desde las competencias, articulación y la complementariedad.

Tabla 1

Competencias de los sectores en los productos por ámbito de intervención

Ámbitos/PP	PP 057 (SERNANP)	PP130 (SERFOR-GORE)	PP144 (MINAM-PNCB)
Interior del ANP	Vigilancia y control Mecanismos participativos	Vigilancia	Vigilancia
Zona de Amortiguamiento	Vigilancia Mecanismos participativos	Vigilancia y control Mecanismos participativos	Vigilancia Mecanismos participativos
Paisaje asociado	Vigilancia Mecanismos participativos	Vigilancia y control Mecanismos participativos	Vigilancia Mecanismos participativos

**2. Objetivo**

Buscar una mayor eficiencia de los programas presupuestales relacionados a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, mediante acciones de delimitación territorial por competencias, así como la articulación y la complementariedad.

### 3. Análisis y propuesta

Para el desarrollo de las propuestas, es importante detallar las siguientes definiciones:

**Competencias:** Los sectores, o niveles de gobierno ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de las acciones, de intermediación entre el gobierno central y los subnacionales y de prestación de los servicios que determinen las normas de cada país (Constitución y las leyes).

**Límites de intervención territorial de los PP o delimitación territorial:** se entiende por la espacialización de las intervenciones de los PP, en especial por los sectores, y temáticas diferentes, sin tener duplicidad y por ende una mala calidad de gasto y un servicio deficiente (elaboración propia).

#### Competencias y funciones del SERNANP

El SERNANP ejerce sus funciones a nivel nacional y entre sus principales funciones:

- Dirigir el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SINANPE en su calidad de ente rector de las Áreas Naturales Protegidas y asegurar su funcionamiento como sistema unitario.
- Aprobar las normas y establecer los criterios técnicos y administrativos, así como los procedimientos para el establecimiento y gestión de las Áreas Naturales Protegidas - ANP.
- Gestionar las Áreas Naturales Protegidas de administración nacional, sea de forma directa o a través de terceros bajo las modalidades que establece la legislación de la materia.

*Tomado ROF 2008, SERNANP, Pp 1.*

#### Competencias y funciones del SERFOR

El SERFOR es la autoridad nacional forestal y de fauna silvestre, que ejerce sus competencias y funciones en el ámbito nacional, regional y local, se sujeta al marco normativo sobre la materia y actúa en concordancia con las políticas, planes y objetivos nacionales, constituyéndose en el ente rector del Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre, en adelante SINAFOR, y en su autoridad técnico-normativa, encargada de dictar las normas y establecer los procedimientos relacionados al ámbito de su competencia.

Entre las principales funciones del SERFOR, relacionados al trabajo son:

- Coordinar la operación técnica, supervisar y evaluar el funcionamiento del SINAFOR.
- Planificar, ejecutar, apoyar, supervisar y controlar la política nacional forestal y de fauna silvestre.
- Formular, proponer, conducir y evaluar los planes, estrategias y programas para la gestión sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre de la Nación.
- Emitir y proponer normas y lineamientos de aplicación nacional, relacionados con la gestión, administración y uso sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre.
- Gestionar y promover el uso sostenible, la conservación y la protección de los recursos forestales y de fauna silvestre.

*Tomado del ROF del SERFOR 2008. Pp 1.*

### Competencias y funciones del MINAM

El Ministerio del Ambiente es el organismo del Poder Ejecutivo rector del sector ambiental, que desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la política nacional del ambiente. Asimismo, cumple la función de promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas.

La actividad del Ministerio del Ambiente comprende las acciones técnico-normativas de alcance nacional en materia de regulación ambiental, entendiéndose como tal el establecimiento de la política, la normatividad específica, la fiscalización, el control y la potestad sancionadora por el incumplimiento de las

normas ambientales en el ámbito de su competencia, la misma que puede ser ejercida a través de sus organismos públicos correspondientes.

Entre sus objetivos relacionados al trabajo de investigación, podemos destacar:

- Asegurar el cumplimiento del mandato constitucional sobre la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas y el desarrollo sostenible de la Amazonía.
- Asegurar la prevención de la degradación del ambiente y de los recursos naturales y revertir los procesos negativos que los afectan.

Entre las principales funciones relacionadas:

- Dirigir el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SINANPE – de carácter nacional.
- Evaluar las propuestas de establecimiento o modificación de áreas naturales protegidas y proponerlas al Consejo de Ministros para su aprobación.
- Implementar los acuerdos ambientales internacionales y presidir las respectivas comisiones nacionales.

*Tomado del DL 1013. 2008. Pp 1.*

### Competencias y funciones del Gore Amazonas

- El Gobierno Regional, es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica, y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, su pliego presupuestal en el ejercicio de sus funciones, ejerce sus atribuciones en armonía a la ley, al presente reglamento y demás normas complementarias en materia de descentralización.
- Promover el uso sostenible de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.
- Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental. Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas a nivel regional.
- Promover y preservar el uso sostenible de los recursos naturales y de biodiversidad.

*Tomado del ROF Gore Amazonas 2015. Pp 5 - 8.*

### **Propuestas a nivel de competencias**

Revisando y analizando las competencias y funciones del ROF de los tres responsables de los PP y del Gore Amazonas, se encuentran similitud; en ese sentido y en especial en el caso de los responsables de los PP es complicado mejorar o precisar dichos encargos, ya que tienen rango legislativo.

Teniendo en cuenta las limitaciones indicadas, en el primer párrafo, lo que corresponde es iniciar un proceso en paralelo de mejora de las competencias y funciones en materia de conservación y uso sostenible de la biodiversidad de los responsables de los tres PPP, las cuales deberán ser atendidas a otro nivel, para ello se propone como sugerencia:

El SERFOR que se encuentra dentro del MIDAGRI, deberá ser absorbido por el MINAM, en la misma condición del SERNANP y del Programa Nacional de Conservación de Bosques - PNCB (como se encuentra), ya que estando bajo el mismo paraguas, las directivas o lineamientos de delimitación territorial pueden ser rediseñadas para evitar el traslape o duplicidad por las intervenciones.

### **Propuesta a nivel de articulación**

La propuesta debe tener en consideración lo siguiente:

- La definición de las intervenciones en el territorio, en ese sentido es clave que el traslape o duplicidad de intervenciones se da en el paisaje del Cenepa, en las Zonas de Amortiguamiento (ZA) y Paisajes Asociados (PA) de las tres áreas naturales protegidas (ANP).
- Los traslapes o duplicidad se da a nivel de competencias, así como de los productos y actividades, en especial por las acciones de vigilancia y control, y mecanismos participativos.

*Para el caso de la Vigilancia y Control se propone:*

- La creación de una plataforma con los tres responsables de los PP y el Gore, bajo el liderazgo de este último, donde se concerté y se articule las intervenciones de los PP, incluyendo las intervenciones de otros socios como la cooperación, ONG, entre otros.
- Que la sectorización vía la herramienta ámbito de control para la efectividad de la vigilancia y control, debe ser un proceso construido con los tres

responsables de los PP y la participación del Gore Amazonas y no como viene siendo realizada (solo por el SERNANP y el PNCB en este caso para sus acciones a nivel del territorio comunal), ya que es importante tener como objetivo el paisaje y no solo el ANP.

- Que las acciones de patrullajes rutinarios y especial y las propias acciones de control en los territorios (ZA y PA), sean coordinadas de manera previa, en el sentido de realizar sus intervenciones en los paisajes por competencia, donde el SERNANP solo patrulle y controle al interior de las ANP, en la ZA el SERFOR, el Gore y en comunidades con los recursos el PNCB, para el caso del paisaje asociado de igual forma que en la ZA.
- A manera de ejemplo, se indica las acciones de articulación en un patrullaje, el cual debe ser realizado en sectores distintos del mismo paisaje por cada sector y nivel de gobierno (Gore) y en el marco de la articulación se comparte el reporte de cada de ellos, de tal forma que tengamos una mirada completa del paisaje y sus sectores, para el caso de los reporte de metas para cada sector y el nivel de gobierno se reportará de manera individual, evitando de esta manera la duplicidad y el sobre dimensionamiento de la cobertura, y sobre todo la mala calidad del gasto y más bien la suma de las partes, reduce las afectaciones en el territorio.

*Para el caso de los mecanismos participativos se propone:*

El traslape de intervención se da sobre los Acuerdos de Conservación (AC) que promueve el SERNANP, las Transferencias Directas Condicionadas (TDC) que implementan el PNCB y los convenios de apoyo del SERFOR, para ello se propone:

- La creación de una plataforma con los tres responsables de los PP y el Gore, bajo el liderazgo de este último, donde se concerté y se articule las intervenciones de los PP, incluyendo las intervenciones de otros socios como la cooperación, ONG, entre otros.
- Evitar sobre el mismo sitio (ZA y PA), que se implementen y promuevan los mecanismos indicados.
- Se podrán tener en un paisaje con ANP, ZA y PA las tres intervenciones, siempre en cuando estas no se traslapen.

- Las intervenciones vía mecanismos participativos como son los Acuerdos de Conservación, para el caso del SERNANP deberán ser muy estratégicas, y en especial donde garanticen conectividad o reducción de la fragmentación con respecto al ANP.

### **Propuesta a nivel de complementariedad**

De manera previa, consideramos importante definir que entendemos por complementariedad: implica que cada actor de la cooperación concentre su intervención en los ámbitos en los que más valor añadido puede aportar, en relación con lo que hacen los demás.

[https://www.google.com/search?q=que+es+la+complementariedad&rlz=1C1GCEA\\_enPE964PE964&oq=que+es+la+complement&aqs=chrome.0.0i512l3j69i57j0i512l6.11774j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=que+es+la+complementariedad&rlz=1C1GCEA_enPE964PE964&oq=que+es+la+complement&aqs=chrome.0.0i512l3j69i57j0i512l6.11774j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Teniendo en consideración lo indicado se propone lo siguiente:

- La creación de una plataforma con los tres responsables de los PP y el Gore, bajo el liderazgo de este último, donde se concerté y se articule las intervenciones de los PP, incluyendo las intervenciones de otros socios como la cooperación, ONG, entre otros.
- Donde no es posible articular y que cada sector intervenga de manera individual, y más bien la complementariedad sea mejor la estrategia, entonces se desarrolla las intervenciones de los tres responsables PP y del Gore Amazonas de forma conjunta, pero con responsabilidades a nivel de actividades, evitando la duplicidad.
- Las intervenciones complementarias, deben en todo momento además de generar sinergia un mayor resultado en las metas, en comparación del logro de metas de manera individuales por cada PP.
- El ejemplo que podemos mostrar se da no solo a nivel de actividades, sino también a nivel de tareas o insumos, por ejemplo en un patrullaje se requieren diversas acciones e insumos, en ese sentido la participación de los tres responsables de los PP y del Gore, deben complementar, uno de ellos proveerá personal, el otro alimentación y combustible, y el otro el despertis o conocimiento del territorio, de tal forma que complemente y sume

en beneficio de la actividad desarrollada, donde además se cobertura una mayor área de vigilancia y control, que esta sería la ganancia adicional.

- Otro ejemplo, que proponemos corresponde a las acciones conjuntas de los guardaparques financiados por el 057, los vigilantes comunitarios por el 144 y custodias forestales por el 130; este grupo de trabajo de manera conjunta y complementaria, en actividades contra actos ilegales, tiene una mayor repercusión y mayor logro de la meta.
- Para el caso de los Acuerdos de Conservación, las TDC y convenios, en muchos de los casos que financian actividades de bionegocios en las ZA y PA se puede complementar en el esfuerzo de recursos económicos que demanda esta actividad económica, donde los recursos son insuficientes para el desarrollo de una propuesta de este tipo, además que cada intervención puede complementar en la cadena de valor, uno a nivel de producción, otro a nivel de mercado, otro a nivel de posicionamiento del producto, en ese sentido se genera sinergia y un mayor impacto.



## **Anexo 5: Producto 3: Guía que defina y aclare las competencias y desarrollen procesos de articulación y complementariedad**

### **1. Introducción:**

Una vez desarrolladas las mejoras en los procesos de articulación y definiendo la claridad o límites de intervención, sumando los puntos de encuentro y complementariedad (producto 1 y 2), se plantea desarrollar una guía muy didáctica cuyo público objetivo son los implementadores en el territorio, donde se tenga como contenido los procesos de articulación multisectorial, las directivas o lineamientos, donde además quede claro las competencias de los sectores y niveles de gobierno; este documento mejorara las intervenciones a través del personal o servidores con capacidades a través de este instrumento, para lo cual se espera una mejora en el desempeño y por lo tanto mejores intervenciones con un estado articulado y con una mejor calidad de gasto.

### **2. Objetivo de la guía**

Dotar de un instrumento de consulta para los implementadores en el territorio, de tal forma que la articulación sea una oportunidad de mejorar de las intervenciones y mejora de la calidad de gasto.

### **3. Público objetivo**

- Personal del Ministerio de Economía y Finanzas
- Personal de las sedes centrales del SERNANP, SERFOR y el MINAM
- A los implementadores (directivos, especialistas, guardaparques y técnicos) en el territorio, como son las Autoridades Regionales Ambientales, Gerencias Forestales y Fauna Silvestre, Administración Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre, Jefaturas de las ANP, Gobiernos Locales, vigilantes comunales, organizaciones indígenas, custodios forestales de la región Amazonas.

### **4. Como se lee la guía**

La presente guía, pretende ser un documento de consulta por parte de los implementadores de los PP en el territorio, en ese sentido el documento inicia con

una descripción de los diferentes elementos o mejor dichos procesos en los cuales se busca identificar y caracterizar las acciones de articulación; la propuesta desarrolla seis elementos claves los cuales deben ser leídos en ese orden, y termina con un ejercicio de acciones de armonización/alineamiento, articulación y complementariedad, donde se desarrolla una serie de ejemplos en el territorio.

## 5. Desarrollo de la guía

- I. Como **primer elemento** que los implementadores deben tener en consideración son las Competencias de los tres sectores, en este caso corresponde al MINAM, SERNANP y el SERFOR.

### Competencias del MINAM:

*El Ministerio del Ambiente es el organismo del Poder Ejecutivo rector del sector ambiental, que desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la política nacional del ambiente. Asimismo, cumple la función de promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas.*

*La actividad del Ministerio del Ambiente comprende las acciones técnico-normativas de alcance nacional en materia de regulación ambiental, entendiéndose como tal el establecimiento de la política, la normatividad específica, la fiscalización, el control y la potestad sancionadora por el incumplimiento de las normas ambientales en el ámbito de su competencia, la misma que puede ser ejercida a través de sus organismos públicos correspondientes.*

*Entre sus objetivos relacionados al trabajo de investigación, podemos destacar:*

- *Asegurar el cumplimiento del mandato constitucional sobre la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas y el desarrollo sostenible de la Amazonía.*
- *Asegurar la prevención de la degradación del ambiente y de los recursos naturales y revertir los procesos negativos que los afectan.*

*Entre las principales funciones relacionadas:*

- *Dirigir el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SINANPE – de carácter nacional.*
- *Evaluar las propuestas de establecimiento o modificación de áreas naturales protegidas y proponerlas al Consejo de Ministros para su aprobación.*

- *Implementar los acuerdos ambientales internacionales y presidir las respectivas comisiones nacionales. tomado del DL 1013. 2008. Pp 1.*

Competencias del SERNANP:

*El SERNANP es el Ente Rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), y se constituye en su autoridad técnico-normativa, con las funciones básicas siguientes:*

- a) Dirigir el SINANPE y asegurar su funcionamiento como sistema unitario.*
- b) Aprobar las normas y establecer los criterios técnicos y administrativos, así como los procedimientos para el establecimiento y gestión de las ANP.*
- c) Orientar y apoyar la gestión de las ANP cuya administración está a cargo de los gobiernos regionales y locales y los propietarios de predios reconocidos como áreas de conservación privada*
- d) Establecer los mecanismos de fiscalización y control y las infracciones y sanciones administrativas correspondientes; y ejercer la potestad sancionadora*
- e) Asegurar la coordinación interinstitucional entre las entidades del gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales que actúan, intervienen o participan, directa o indirectamente, en la gestión de las ANP.*
- f) Emitir opinión previa vinculante a la autorización de actividades orientadas al aprovechamiento de recursos naturales o a la habilitación de infraestructura en el caso de las ANP de administración nacional.*
- g) Emitir opinión sobre los proyectos normativos referidos a instrumentos de gestión ambiental, considerando las necesidades y objetivos de las ANP.*

Competencias del SERFOR:

*El SERFOR es la autoridad nacional forestal y de fauna silvestre, que ejerce sus competencias y funciones en el ámbito nacional, regional y local, se sujeta al marco normativo sobre la materia y actúa en concordancia con las políticas, planes y objetivos nacionales, constituyéndose en el ente rector del Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre, en adelante SINAFOR, y en su autoridad técnico-normativa, encargada de dictar las normas y establecer los procedimientos relacionados al ámbito de su competencia.*

*Entre las principales funciones del SERFOR, relacionados al trabajo son:*

- *Coordinar la operación técnica, supervisar y evaluar el funcionamiento del SINAFOR.*

- *Planificar, ejecutar, apoyar, supervisar y controlar la política nacional forestal y de fauna silvestre.*
- *Formular, proponer, conducir y evaluar los planes, estrategias y programas para la gestión sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre de la Nación.*
- *Emitir y proponer normas y lineamientos de aplicación nacional, relacionados con la gestión, administración y uso sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre.*
- *Gestionar y promover el uso sostenible, la conservación y la protección de los recursos forestales y de fauna silvestre.*

*Tomado del ROF del SERFOR 2008. Pp 1.*

#### Competencias y funciones del Gore Amazonas

- *El Gobierno Regional, es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica, y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, su pliego presupuestal en el ejercicio de sus funciones, ejerce sus atribuciones en armonía a la ley, al presente reglamento y demás normas complementarias en materia de descentralización.*
- *Promover el uso sostenible de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.*
- *Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental. Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas a nivel regional.*
- *Promover y preservar el uso sostenible de los recursos naturales y de biodiversidad.*

*Tomado del ROF Gore Amazonas 2015. Pp 5 - 8.*

#### Análisis de las competencias

Es importante tener en consideración en la guía, donde se precisa en el artículo 2° del Decreto Legislativo N° 1079[3] que “La autoridad competente para administrar el patrimonio forestal, flora y fauna silvestre de las Áreas Naturales Protegidas y sus servicios ambientales es el Ministerio del Ambiente a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP, constituyéndose así, en Autoridad forestal al interior de las mismas. Sin perjuicio de ello, en los casos de superposición de funciones o potestades con otra autoridad

respecto de las Áreas Naturales Protegidas de nivel nacional, prevalecen las otorgadas al Ministerio del Ambiente”.

Por otro lado, en el Artículo 5.- Modificación de los artículos 68, 70, 87, 92, 94, 95 y 97 de la Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Modifíquense los artículos 68, 70, 87, 92, 94, 95 y 97 de la Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre, en los siguientes términos: “Artículo 68. Actividades forestales y de fauna silvestre en zonas de amortiguamiento. El SERNANP participa en la elaboración de la zonificación forestal, cuando esta comprenda áreas que se encuentren incluidas total o parcialmente en zonas de amortiguamiento. El otorgamiento de título habilitantes en áreas que se encuentren incluidas total o parcialmente en zonas de amortiguamiento solo requiere de la opinión previa favorable del SERNANP, cuando dicha Institución no ha participado de un proceso de zonificación forestal o esta no se haya realizado y el objeto del título habilitante es el aprovechamiento maderable. Los planes de manejo forestal y de fauna silvestre en concesiones u otras áreas de manejo ubicadas en zonas de amortiguamiento incluyen consideraciones especiales definidas en coordinación con el SERNANP.”

En ese sentido, teniendo en cuenta las competencias, estas son claras, en cuanto a las intervenciones al interior de las ANP por parte del SERNANP, y en el caso del MINAM quien tienen un rol sobre la política nacional del ambiente; y la función de promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas; en ese sentido su rol es más genérico y promotor a través de programa bosques (PNCB), busca reducir la deforestación a través del uso sostenible de los recursos. En el caso del SERFOR, este desarrolla su autoridad en el patrimonio forestal en el caso normativo y regulador, pero cuando las transferencias han sido desarrolladas es el Gore Amazonas quien las implementa, con asistencia de la autoridad.

Teniendo en consideración, el espacio de articulación y por definición de competencias es la ZA y el paisaje asociado.

- II. Como **segundo elemento clave**, es la definición de los paisajes de intervención:

ANP: Las Áreas Naturales Protegidas son los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país (Ley de ANP 26873).

ZA - Zona de Amortiguamiento de las ANP: Son aquellos espacios adyacentes a las Áreas Naturales Protegidas del SINANPE, que, por su naturaleza y ubicación, requieren un tratamiento especial que garantice la conservación del Área Natural Protegida. Las actividades realizadas en las Zonas de Amortiguamiento no deben poner en riesgo el cumplimiento de los fines del Área Natural Protegida.

PA - Paisajes Asociados: Referido al ámbito o espacio estratégico del territorio comunal, distrital, regional u otro, en el cual se realizan coordinaciones y acciones para la conservación y la gestión de las ANP, con un enfoque de cuenca, paisaje u ecosistémico.

- III. Como **tercer elemento clave**, es la definición de articulación, la cual corresponde a la que proponemos en este ejercicio producto del juicio de expertos (Dany Gonzales y Marco Arenas) y la que nos indica el MEF en sus guías de articulación territorial

Propuesta investigadores: *Es un proceso que busca acordar (actores con competencias) líneas de acción en el territorio destinadas a establecer alternativas para la vigilancia y control, zonificación productiva, conservación y desarrollo, monitorear procesos de degradación, orientar el manejo sustentable de los recursos naturales, físicos y humanos mediante buenas prácticas territoriales, en otras palabras, formas que ayuden a mejorar el uso de los recursos en las cuencas o paisajes.*

Definición MEF: *La articulación territorial se define como la acción integrada de dos o más entidades de distinto nivel de gobierno en las fases del proceso presupuestario a un PP.*

- IV. Como **cuarto elemento clave**, es la identificación de los puntos de encuentro, en el sentido de identificar a nivel de productos y actividades que se duplican o se superponen.

En este caso se identificó dos productos los cuales corresponden a más del 70 % de la programación presupuestal en el caso del SERNANP y de igual forma ocurre en el SERFOR, **los Gobiernos Regionales (Gerencias Forestales)** y el MINAM; para el caso del SERNANP se tomará en cuenta el Producto Control y Vigilancia Permanente y el de Mecanismo participativos, donde las principales actividades están asociadas a la vigilancia directa y remota, así como el control de manera oportuna, en las cuales los patrullajes o intervenciones o vuelos con drones o sobrevuelos son los ejes de intervención; para el caso del PNCB, se desarrolla las TDC donde uno de los principales compromisos de las comunidades beneficiarias es las vigilancia comunitaria, donde se asignan la mayor cantidad de recursos y se desarrollan patrullajes comunitarios; para el caso del SERFOR, esta se desarrolla a través de acciones de seguimiento en garitas de control, en las principales vías de tráfico de especies forestales y fauna silvestre, de igual forma con el tema de los custodios forestales y las acciones de seguimiento, vigilancia y control.

Para el caso del producto Mecanismos Participativos en el SERNANP o el PP 057, el elemento de duplicidad en el territorio son los acuerdos de conservación (AC), frente a las Transferencias Directas Condicionadas (TDC) del PP 144 impulsada por el PNCB y en el caso del SERFOR o el PP 130 con los incentivos de manejo forestal; en ese sentido la propuesta corresponde al desarrollo de sinergias complementarias entre las intervenciones que tienen el mismo público objetivo e incluso el objetivo de reducir la deforestación (por ejemplo).

- V. Para el caso **del quinto elemento**, una vez identificados los puntos de encuentro de los tres PP que se traslapan en los territorios indicados (ANP, ZA, Paisaje asociado), se identifica los beneficiarios o actores locales, entre los que podemos indicar son:

- Asociaciones
- Comunidades nativas y campesinas
- Productores privados
- ONG
- Comités de vigilancia

- Guardaparques Comunales
- Custodios forestales
- Organizaciones Indígenas
- Autoridades y funcionarios de otras dependencias
- Gobiernos locales

VI. Para el caso **del sexto elemento**, corresponde a encontrar los puntos de conexión entre los productos y actividades de los PP, en correspondencia a los espacios territoriales y los propios actores estratégicos que implementan los programas; para ello se realizan análisis y búsqueda de encuentros, teniendo en cuenta los siguientes escenarios:

- a) En las ANP del SINANPE se encuentre solo el SERNANP y por ende el 057 y desarrolla los productos y actividades por fuera del ANP (ZA y paisajes asociado - PA) y al interior, al no tener intervenciones por parte de los otros sectores y niveles de gobierno no hay necesidad de articularse; el SERNANP en ese sentido buscará la armonía en su intervención la cual busca consolidar la conservación del ANP, así como en su entorno (ZA y PA). Tener en cuenta que en el futuro cuando aumente la capacidad de los otros sectores y PP se articularán, para ello los siguientes escenarios se tendrán que desarrollar.
- b) En las ANP del SINANPE se encuentra el SERNANP con el PP 057 y el SERFOR con el 130, en este caso se identifica los puntos de superposición o de duplicidad, y sobre ellos los puntos de articulación, sinergia y complementariedad
  - b.1. Los puestos de vigilancia y control del SERNANP y las garitas de control
  - b.2. Los vigilantes comunitarios y los comités de vigilancia del SERNANP y las ECA y los custodios forestales del SERFOR
  - b.3. Los operativos del SERFOR y los patrullajes (rutinarios y especiales del SERNANP)
  - b.4. Los otorgamientos de derechos al interior de las ANP y las concesiones u otro tipo de título habilitante del SERFOR en este caso colindantes.



- c) En las ANP del SINANPE se encuentra el SERNANP con el PP 057 y el MINAM con el 144 a través del PNCB, en este caso se identifica los puntos de superposición o de duplicidad, y sobre ellos los puntos de articulación, sinergia y complementariedad.
  - c.1. Acuerdos de conservación y las TDC
  - c.2. El desarrollo de actividades económicas sostenibles en la ZA y paisaje asociado
  - c.3. Las acciones de vigilancia y control a través de los patrullajes por personal guardaparque y los comités de vigilancia y los propios vigilantes comunales, las ECA y sus comunidades beneficiarias y las acciones de vigilancia por parte de las comunidades en el marco de las TDC.
- d) En las ANP del SINANPE se encuentra el SERNANP con el PP 057, el MINAM con el 144 a través del PNCB y el PP 130 del SERFOR a través de las Gerencias Forestales de los Gobiernos Regionales y las Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre donde las competencias no fueron transferidas, en este caso se identifica los puntos de superposición o de duplicidad, y sobre ellos los puntos de articulación, sinergia y complementariedad.
  - d.1. Acciones de vigilancia y control por intervenciones de los tres PP desde el sector oficial (guardaparques oficiales, técnicos forestales, entre otros).
  - d.2. Títulos habilitantes (antes indicados) en los tres ámbitos (ANP, ZA y paisaje asociado)
  - d.3. El desarrollo de actividades económicas sostenibles en los tres ámbitos
  - d.4. La vigilancia comunitaria (Vigilantes comunitarios, custodios forestales, vigilantes comunales de las comunidades con TDC, entre otros)

**Ejemplo de ejercicios de armonización/alineación, articulación y complementariedad**

Los principales problemas de las ANP y sus paisajes (bosques) de la Región Amazonas y en especial en la provincia de Condorcanqui – Paisaje del Cenepa, es la pérdida de la biodiversidad, producto de las actividades ilegales como son la tala

ilegal, el cambio de uso de suelo por actividades humanas (agrícolas), minería ilegal, sobre uso de recursos, el tráfico de especies de fauna, entre otros.

En este paisaje se encuentran una serie de actores estratégicos (mapas de actores) y de manera específica desde el sector público y como responsable de los PP son el PNCB – MINAM a través de su coordinador zonal, de igual forma el SERNANP a través de las jefaturas de las ANP (03), el SERFOR en coordinación con el Gore Amazonas a través de la Gerencia Forestal y Fauna Silvestre y de la Administración Técnica Forestal y Fauna Silvestre.

El ejercicio de articulación en el Producto de “Vigilancia y Control Permanente”; se refiere a las acciones de coordinación para patrullaje conjuntos entre las comunidades beneficiarias de las TDC (PP 144) quienes, a través de sus vigilantes comunitarios, coordinan con el SERNANP para la vigilancia y control de manera conjunta con los guardaparques; en este caso se suman el personal de la autoridad forestal (Gore Amazonas) quienes controlan a nivel de la sede en Nieva y en especial en la zona de frontera; sumándose a todo este esfuerzo en el marco de las normas de protección forestal y fauna silvestre la PNP y la Fiscalía del Medio Ambiente (Fema).

En este ejercicio, existe acciones conjuntas de alineamiento, sinergia, complementariedad y armonización con presupuesto, personal, planeamiento estratégico, seguimiento y monitoreo; ello se viene logrando recién los últimos años, pero lo normal que ocurra en los paisajes son intervenciones aisladas y sin coordinación, lo cual ocurre en otros sectores de la región Amazonas.

Para el caso del Producto “Mecanismos Participativos” en especial para lo que se implementan en las ZA y PA, es importante resaltar los esfuerzos de coordinación entre las intervenciones de las TDC, los Acuerdos de Conservación y el manejo sostenible en especial por el SERFOR y el Gore Amazonas, en especial por el proyecto SERFOR-CAF, que lograron alinear intervenciones asociadas al manejo de la Shiringa (latex o caucho); en este caso se logró consolidar la conservación del ANP en la Reserva Comunal Tuntanain con un estado de conservación por

encima del 98 %, y tener un mejor manejo forestal en sus comunidades a través del manejo sostenible del caucho, generando beneficios tangibles a las comunidades, en este ejercicio se logró sumar recursos de las tres intervenciones, que incluyen mejorar las técnicas de extracción, el manejo post extracción del latex, la mejora de la materia prima, el desarrollo de productos locales, la búsqueda de mercados y el desarrollo de alianzas estratégicas con empresarios.

Los recursos alineados fueron:

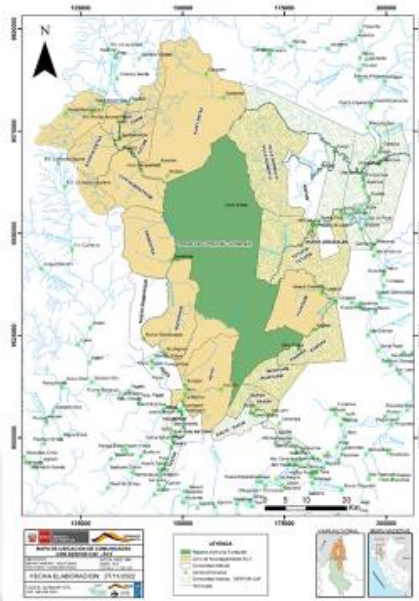
SERNANP (proyecto Eba Amazonía):	140,000.00 S/
SERNANP (Tesoro público)	: 70,000.00 S/
SERFOR-CAF	: 1200,000.00 S/
PNCB-TDC	: 120,000.00 S/

Proceso de articulación territorial asociada a “mecanismos participativos” en la Reserva Comunal Tuntanain – Prov. Condorcanqui

**SERNANP**



**SERFOR CAF**



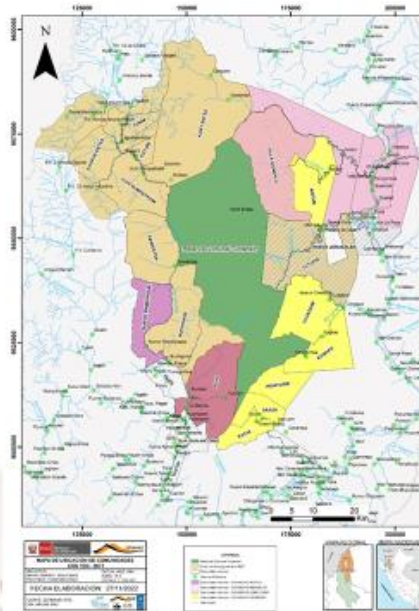
**Intervención del SERFOR CAF**

**Comunidades beneficiarias**

- \*Kachi
- \*Saasa
- \*Inayum
- \*Yutupis
- \*Villagonzalo
- \*Kagkas
- \*Kuit

\*Actividades de Shiringa (ampliación de Cobertura)

**PNCB - TDC**



**Intervención del PNCBCC**

**Comunidades Beneficiarias**

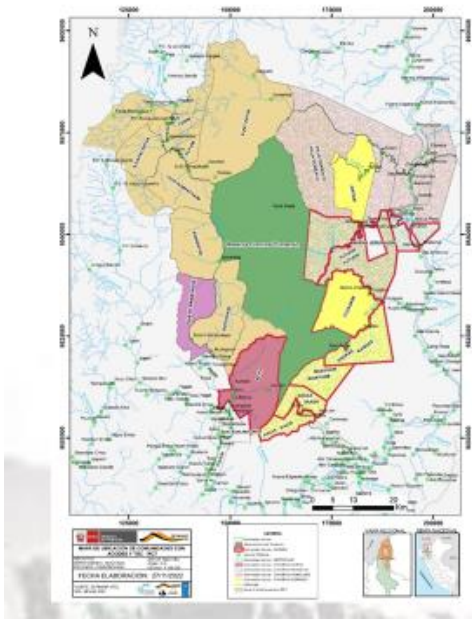
- CERRADOS**
- \*Kachi
  - \*Saasa
  - \*Inayum
  - \*Kagkas
  - \*Yujagkim
  - \*Aintam

- CONCLUIDOS**
- \*Villa Gonzalo

- Resuelto**
- \*Yutupis

- ACTIVOS**
- \*Nuevo Mamayaque
  - \*Achu

**PROCESO DE ARTICULACIÓN**



Articulación de Intervenciones de Acuerdo de Conservación - SERNANP, SERFOR, CAF, PNCBCC



## **Anexo 6: Producto 4: Desarrollo de espacios de involucramiento en los procesos de construcción de los sectores y niveles de gobierno en el rediseño de los PP**

### **1. Introducción**

La necesidad de este producto, consideramos que tiene su origen en la falta de espacios y procesos de participación, donde la retroalimentación para la mejora continua o desarrollo de sinergias de las intervenciones públicas vía PP, entre los diferentes sectores, así como los niveles de gobierno y a la interna de cada sector o del propio nivel de gobierno, además de los profesionales implementadores e incluso los beneficiarios, debería ser una prioridad, lo cual a la fecha (al menos en estos tres PP), no se desarrolla, e incluso a la interna de cada equipo técnico del PP.

Entonces, establecer y mantener espacios de involucramiento debe ser uno los pilares, donde no solo los diseñadores de los PP se reúnan en cada sector, sino más bien entre sectores, sumando a ello a los propios implementadores en especial los que vienen del territorio, entre los que destaca los servidores de las oficinas desconcentradas y de los gobiernos subnacionales, ya que en su actuar en el territorio evidencia la descoordinación.

### **2. Objetivos**

Desarrollo de procesos y espacios de retroalimentación (revisión y mejora continua) de los PP asociado a la conservación y manejo sostenible.

#### **Objetivos específicos**

Desarrollar un plan de involucramiento de los sectores y niveles de gobierno, para que construyan de manera conjunta el rediseño del PP 057, así como las recomendaciones para el 130 y 144, de tal forma que el PP y los otros se mejoren y sobre todo en su implementación en el territorio, así como la sinergia y por ende la mejora de la intervención o gasto público y en especial la conservación y el manejo sostenible.

### **Plan de Involucramiento:**

El presente plan, pretende desarrollar una serie de acciones que busquen fortalecer los espacios de involucramiento de los actores claves en el PP, para su rediseño y mejoras de los programas (recomendaciones), para el propio de proceso de implementación, para los procesos de sistematización y aprendizaje y en especial para seguimiento y evaluación de este tipo de PP.

### 3. Acciones:

#### **Caracterización de la problemática a nivel de procesos de implementación**

- Reconocimiento de la problemática por duplicidad de intervenciones y bajo nivel de articulación en el territorio entre los diseñadores e implementadores de los tres PP; tener en consideración el anexo 03 y 04.
- Incidencia ante las autoridades de cada sector y en especial en el MEF de la problemática, como parte de los procesos de sensibilización.
- Caracterizar a los actores, que corresponden: en este caso a) las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto de cada sector y adscritos, b) los implementadores que en este caso corresponde a los que desarrollan en el propio territorio, de los cuales se desprenden b.1. Los servidores de las entidades responsables o sectores (MINAM, SERFOR, y SERNANP), b.2. Los servidores del territorio (de las oficinas desconcentradas, como son Jefatura de la Reserva Comunal Tuntanain, Parque Nacional Ichitkat Muja y Zona Reservada Santiago Comaina) y b.3. los responsables técnicos de los gobiernos regionales, en este caso de manera especial la Autoridad Regional Ambiental de Amazonas, así como la Administración Técnica Forestal de La Gerencia Forestal del GORE Amazonas.

#### **Desarrollo de espacios de trabajo (retroalimentación, revisión y mejora continua)**

- Desarrollar procesos de participación, con acciones constantes de sensibilización de la importancia de los PP y de la necesidad de articularse cuando exista superposición no solo temática sino más bien territorial.
- Diseño e instalación de espacios de participación técnica, para ello se considera lo siguiente:

- a. Reconocimiento jurídico de los espacios y sus miembros por cada sector a nivel de los sectores y niveles de gobierno
- b. Se sugiere que este proceso tenga el aval del MEF
- c. Invitación formal a los responsables técnicos de las OPP y en especial los implementadores (de gobiernos subnacionales y de las oficinas desconcentradas, en este caso del personal del Gobierno Regional de Amazonas y de las Jefaturas de la Reserva Comunal Tuntanain, Zona Reservada Santiago Comaina, Parque Nacional Ichitka Muja – Cordillera del Condor y Reserva Comunal Chayunain.
- d. Definición de los tres espacios de participación y construcción, donde participen los responsables técnicos de cada sector y en especial las Oficinas Desconcentradas y un segundo del propio SERNANP que mejore la participación de las diferentes oficinas territoriales y de la propia sede central, entre los que destaca los:
  1. Mesa de Trabajo del Paisaje: entre los sectores y niveles de gobiernos (planificadores e implementadores)
  2. Mesa de Trabajo del paisaje: solo entre los sectores y el MEF (planificadores)
  3. Mesa de Trabajo **intersectorial**: donde los implementadores en el territorio, en especial entre guardaparques y Especialistas que lideran los productos de intervención de los PP, se reúnan en esta mesa de manera regular para desarrollar mejoras en los Anexos 02 de cada PP.

Los objetivos de estos espacios de participación o involucramiento, son:

- a) Realizar propuestas para mejorar el desempeño de cada PP
- b) Revisar los avances de cada PP
- c) Evaluar si se continua con la duplicidad de las intervenciones y si funciona las mejoras de la articulación territorial de los PP, no solo a nivel de los gobiernos subnacionales, sino sobre todo las intervenciones en las Zonas de Amortiguamiento y otros espacios estratégicos.
- d) Recoger las mejoras experiencias y sobre todo sistematizar las acciones que se desarrollan en el territorio, sobre la articulación territorial.



- e) Proponer nuevos mecanismos de articulación territorial, acciones de armonización y de complementariedad.

### **Del desarrollo de trabajo del espacio**

1. Desarrollar un documento, donde se generen las condiciones y reglas para que la participación sea efectiva, teniendo como fin la búsqueda de mejores capacidades y sobre todo la mejora de las intervenciones.
2. Por otro lado, de manera transversal, y como parte de la política de incentivos, se deberían tener encuentros de integración entre los sectores y en las propias organizaciones, con la participación plena y efectiva de los representantes de los gobiernos subnacionales y en especial del personal de campo en el caso del SERNANP, siendo estos dos últimos los implementadores.
3. Desarrollo de un cronograma o plan de reuniones regulares de por lo menos tres veces al año (de manera trimestral) y una cuarta de evaluación y mejoras (cuarto trimestre). Cada reunión será a los 20 días de entregado el informe del trimestre.