

Políticas y lineamientos estratégicos del Directorio de APN para el período 2024-2027

Documento Base para Desarrollo y Seguimiento

Tengo el agrado de presentar los Lineamientos y Objetivos de la Administración de Parques Nacionales para el período 2024–2027, documento que establece las líneas de acción que orientarán la gestión institucional en los próximos años.

Estos Lineamientos y Objetivos reafirman el mandato histórico que dio origen al Sistema Nacional de Áreas Protegidas en 1903, integrando la conservación activa del patrimonio natural y cultural con el uso público responsable y el desarrollo del turismo de naturaleza, como herramientas complementarias para garantizar su preservación y disfrute por parte de las actuales y futuras generaciones. En este sentido, se propone una mirada innovadora y moderna de la gestión, fiel a los principios fundacionales, pero adaptada a los desafíos sociales, económicos y ambientales del presente.

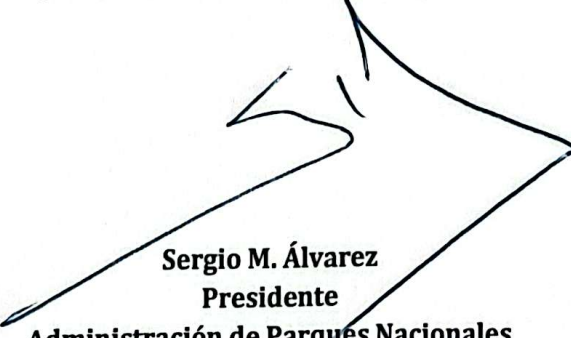
El documento define objetivos estratégicos claros, orientados a optimizar la gestión institucional, fortalecer la conservación, mejorar la experiencia de los visitantes y avanzar hacia un esquema de sostenibilidad financiera. En la actualidad, se reconoce la importancia de avanzar hacia esquemas de articulación público-privada, que contribuyan al financiamiento de la conservación y a la promoción de actividades económicas compatibles con la protección del patrimonio natural y cultural, como el turismo de naturaleza.

En este marco, es fundamental no perder de vista la problemática de los incendios forestales, que se presentan de manera recurrente y constituyen una de las principales amenazas para la conservación de los ecosistemas, la infraestructura, los bienes de terceros y la seguridad de las personas, lo que exige una Administración enfocada y capacidades modernas para su prevención, detección temprana y combate.

Los Lineamientos y Objetivos estratégicos brindan un marco flexible que permitirá escuchar, aprender, ajustar y mejorar continuamente, reconociendo la diversidad territorial, ambiental y cultural del Sistema de Áreas Protegidas Nacionales, promoviendo soluciones adaptadas a cada realidad. Al mismo tiempo, refuerza el compromiso de la Administración de Parques Nacionales con el fortalecimiento de su capital humano, la modernización de procesos, la reducción de costos y el uso de herramientas innovadoras para la toma de decisiones.

Este instrumento constituye una hoja de ruta para afianzar a la Administración de Parques Nacionales como un referente en conservación y turismo de naturaleza, generando orgullo en la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo sostenible del país, honrando la confianza que la sociedad deposita en la gestión de su patrimonio natural y cultural.

Atentamente,



Sergio M. Álvarez
Presidente
Administración de Parques Nacionales

Introducción

Las Políticas y Lineamientos estratégicos definen qué y cómo llevar adelante la tarea de administrar la Institución, estableciendo valores y direccionamientos que deben permanecer en el tiempo.

Los Objetivos indican el punto de llegada. Son las metas que definen las estrategias y planes de acción a desarrollar.

La gestión de la Administración de Parques Nacionales (APN) se concentrará en el cumplimiento de los objetivos señalados por el perito Francisco Moreno cuando donó tierras al Estado Argentino para destinarlas a la conservación de áreas naturales protegidas y que puedan ser disfrutadas por las actuales y futuras generaciones.

Una perspectiva innovadora, pero a la vez fiel a los objetivos originales que fundaron la creación de nuestros Parques Nacionales, integra la conservación del entorno con la promoción de actividades turísticas sostenibles, buscando potenciar la calidad y el atractivo de estos espacios naturales, garantizando el goce, la contemplación y la concientización sobre el cuidado de estos.

En los últimos años se ha fortalecido la idea de que la conservación debe integrarse con el uso público de los Parques Nacionales, promoviendo experiencias que acerquen a la ciudadanía a la naturaleza de manera responsable. Este enfoque abre la oportunidad de mejorar la gestión y el control de las áreas protegidas, destinando más recursos a su cuidado, fortaleciendo la infraestructura de uso público y asegurando que el turismo se desarrolle de manera sostenible y en armonía con el ambiente. En este sentido, la experiencia de los Parques Nacionales de los Estados Unidos muestra cómo una inversión sostenida en infraestructura adecuada —senderos, centros de visitantes, servicios y sistemas de control— permite ordenar la visitación, reducir impactos ambientales y mejorar la experiencia del visitante, sin perder de vista el objetivo central de conservación.

En este contexto, los incendios forestales constituyen una problemática estructural que se repite año a año y representa uno de los principales desafíos para la gestión de las áreas protegidas. Estos eventos ponen en riesgo la vida de las personas —personal de la APN, visitantes, pobladores y concesionarios—, afectan de manera directa la infraestructura crítica del Parque y de terceros, y generan impactos severos y, en muchos casos, irreversibles sobre los ecosistemas protegidos. La recurrencia y magnitud creciente de los incendios, asociadas a factores climáticos, antrópicos y a limitaciones operativas, exigen un abordaje integral que fortalezca las capacidades de prevención, detección temprana, respuesta y restauración ambiental.

En la actualidad algunos de los países que mejor conservan sus áreas protegidas han logrado superar la dicotomía histórica entre conservación y turismo, integrando ambos enfoques dentro de modelos de gestión consolidados. Entre estos sistemas pueden citarse, a modo de ejemplo, el National Park Service (NPS, Estados Unidos), el African Parks Model (APM,

presente en 13 países de África), la Fédération des Parcs Naturels (FPN, Francia) y Parks Australia (PA, Sistema Federal de Parques de Australia).

El análisis de estos 4 sistemas de administración de áreas protegidas permite identificar parámetros comunes que resultan de utilidad para la definición de las directrices de nuestras Políticas y Lineamientos Estratégicos. A los efectos comparativos, se utilizan las siglas que identifican a cada organismo.

En términos de superficie administrada, el **NPS** gestiona aproximadamente 19,3 millones de hectáreas, el **APM** 20 millones de hectáreas, la **FPN** 7,8 millones de hectáreas (incluyendo parques nacionales y regionales) y **PA** 173,5 millones de hectáreas.

En cuanto a los recursos humanos, el **NPS** cuenta con alrededor de 20.000 empleados, de los cuales el 27 % corresponde a guardaparques; el **APM** emplea 5.900 personas, con un 36 % de guardaparques. En los casos de la **FPN** y de **PA**, la gestión se realiza de manera descentralizada, a través de gobiernos subnacionales.

Respecto de la visitación, el **NPS** recibe anualmente 312 millones de visitantes, mientras que el **APM** registró 230.000 visitantes en 2024. Para la **FPN** y **PA** no se cuenta con datos consolidados de visitación.

Los 4 sistemas analizados cuentan con recursos propios provenientes de tarifas de ingreso, concesiones, permisos y otros ingresos asociados a los servicios turísticos. En el caso del **NPS**, el financiamiento se compone principalmente de fondos asignados por el Congreso de los Estados Unidos —tanto a través del ciclo anual de asignaciones presupuestarias como de fondos obligatorios—, complementados por ingresos generados por tarifas de entrada, derechos de explotación comercial y aportes de la filantropía privada. Estas donaciones representan aproximadamente el 8 % de sus ingresos totales. El **NPS** administra un presupuesto anual del orden de USD 2.300 millones, lo que equivale a un ratio aproximada de USD 103 por hectárea administrada.

El **APM**, por su parte, se financia a través de aportes y donaciones provenientes de 33 alianzas estratégicas vigentes con ONGs, organismos internacionales y subvenciones de los 13 gobiernos que integran la alianza. La **FPN** se financia mediante las contribuciones de los miembros del sindicato mixto —que agrupa a regiones, departamentos y municipios adheridos a la Carta—, complementadas con aportes del Ministerio de Medio Ambiente y subvenciones por operaciones de diverso origen. Asimismo, tanto empresas privadas como particulares pueden colaborar económicamente con acciones específicas en parques nacionales y regionales. **PA** se financia principalmente mediante una combinación de fondos gubernamentales federales y estatales, ingresos generados por los propios parques (tasas de entrada y actividades turísticas) e iniciativas de conservación que atraen inversión privada y alianzas estratégicas para proyectos específicos, como la restauración de ecosistemas de carbono azul, diversificando así sus fuentes de financiamiento.

En materia de conservación, protección y restauración de especies, ambientes y activos culturales, todos los sistemas analizados cuentan con planes específicos focalizados en los

principales valores amenazados, tanto naturales como culturales. En este marco, el **APM** destaca por su programa de reintroducción de rinocerontes, que alcanzó en 2024 un crecimiento anual del 7,8 % de la población, así como por el control del 90 % de la caza furtiva de elefantes, registrando que el 83 % de las especies protegidas se encuentran estables o en crecimiento.

Otro parámetro relevante es el grado de satisfacción de los visitantes y de los grupos de interés. En el caso del **APM**, se realizaron encuestas de satisfacción que arrojaron en 2024 un 75 % de impacto positivo, sobre una muestra de 11.700 personas pertenecientes a comunidades locales.

Los parques nacionales no constituyen entidades aisladas de la sociedad, sino que forman parte integral del entramado social en el que se desarrollan. La falta de consideración del impacto social y del desarrollo económico asociado a las áreas protegidas puede derivar en territorios poco conocidos o valorados por la ciudadanía. Una gestión basada en el fortalecimiento de la Gobernanza, haciendo cumplir estrictamente la normativa vigente, controlando y generando relaciones duraderas e instancias de intercambio con los actores externos e internos, que favorezcan el desarrollo de las áreas protegidas y sus zonas de amortiguamiento.

En este contexto, el turismo de naturaleza se presenta como una herramienta estratégica, capaz de generar ingresos que pueden ser reinvertidos en la puesta en valor del territorio, así como en programas de protección, restauración y educación ambiental.

Situación actual

- **Potencial turístico y cultural:** Los Parques Nacionales argentinos poseen ecosistemas únicos y un patrimonio cultural invaluable. Actualmente, el interés del público y el turismo se concentran en algunos destinos emblemáticos, lo que abre la posibilidad de **ampliar la visibilidad y promoción de otras áreas protegidas**.
- **Infraestructura y servicios:** Existen áreas donde se requiere modernizar accesos, señalética, servicios básicos y conectividad. Estas necesidades representan **espacios para la innovación, la inversión y la cooperación público-privada**.
- **Gestión institucional:** La APN cuenta con un equipo técnico y humano altamente comprometido. La implementación de **criterios unificados, capacitación permanente y herramientas digitales** permitirá fortalecer la eficiencia operativa y administrativa.
- **Posibilidad de incorporar herramientas ágiles** vinculando información existente con nuevos instrumentos digitales, haciéndolos accesibles para medir la gestión con metodologías que establezcan objetivos claros y alcanzables.

- **Sostenibilidad ambiental y social:** La conservación activa del patrimonio natural y cultural sigue siendo el eje central, con una creciente integración a la vida social y económica de las comunidades locales.

MATRIZ FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">• Patrimonio natural y cultural único, con ecosistemas de gran valor internacional.• Equipo humano con fuerte compromiso y vocación de servicio.• Lineamientos estratégicos claros que integren conservación, turismo sostenible y gobernanza.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas del gobierno actual que promueven el financiamiento privado y la inversión internacional, lo que abre posibilidades para avanzar hacia el autofinanciamiento de entidades estatales como la APN.• Incorporación de nuevas tecnologías para gestión, control y promoción.• Expansión de esquemas de financiamiento (concesiones, permisos, apadrinamiento) en línea con el objetivo de equilibrio presupuestario.• Fortalecimiento de la articulación con el sector privado, gobiernos locales y organizaciones sociales.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Concentración de visitantes en pocos parques, lo que limita la visibilidad del resto del sistema.• Necesidades de infraestructura en accesos, servicios básicos, señalética y conectividad.• Procesos administrativos y criterios de gestión que requieren correcciones, simplificación de regulaciones y reglamentaciones, mayor agilidad.• Oportunidad de mejoras en las condiciones de concesiones y permisos.• Déficit de infraestructura en la mayoría de los Parques Nacionales, que impacta tanto en la calidad de la visita como en la capacidad de los sistemas de control, fiscalización y gestión del uso público.	<ul style="list-style-type: none">• Presiones de ocupaciones ilegales y uso inadecuado de los recursos naturales.• Fluctuaciones económicas que afectan la inversión en infraestructura y turismo.• Riesgos asociados a incendios, desastres naturales y degradación ambiental.• Incremento en la frecuencia, intensidad y extensión de los incendios forestales, con consecuencias directas sobre la seguridad de las personas, la infraestructura pública y privada, y la integridad de los ecosistemas de las áreas protegidas,

Misión – Visión – Valores

Misión

Nuestra misión es la conservación activa de nuestro patrimonio natural y cultural de las áreas protegidas nacionales, que por su extraordinaria belleza o riqueza en flora y fauna autóctona o en razón de un interés científico determinado, deban ser protegidas y conservadas para investigaciones científicas, educación y goce de las presentes y futuras generaciones.

Visión

Consolidar a la Administración de Parques Nacionales como motor de conservación y turismo de naturaleza reconocidos por su calidad de gestión, generando orgullo en la ciudadanía y ofreciendo experiencias auténticas de contacto con las áreas naturales de nuestro país.

Valores

- **Transparencia y eficiencia:** uso responsable de los bienes.
- **Innovación:** soluciones creativas para desafíos de conservación y turismo.
- **Compromiso social:** integración con las comunidades y beneficios regionales.
- **Cooperación:** trabajo conjunto con organismos públicos, privados y sociedad civil.
- **Sostenibilidad:** equilibrio entre conservación, turismo y desarrollo económico.
- **Vocación y Patriotismo** de los RRHH de APN

Lineamientos estratégicos. Orientan las políticas a largo plazo, son la aspiración del Organismo, representando las directrices impartidas por el Directorio quien asegura la coherencia de los mismos.

1. **Expansión de la oferta turística:** Ampliar la oferta de destinos y experiencias permitirá **descentralizar el turismo y generar beneficios en distintas regiones del país.** Capacidad de gestión de visitantes (enfoque cualitativo y cuantitativo) en armonía con los objetivos de conservación del área protegida.
2. **Innovación en la gestión:** Simplificar trámites, eliminar reglamentaciones innecesarias, mejorar y estandarizar procesos y aprovechar la tecnología representan **grandes oportunidades de modernización institucional.**
3. **Alianzas estratégicas:** La articulación con organismos internacionales y el sector privado abre el camino para **proyectos conjuntos que potencien la conservación y el turismo de naturaleza.** Potenciar la inversión privada en los parques.
4. **Autonomía financiera:** La consolidación de un modelo económico basado en concesiones, permisos y apadrinamiento permitirá a la APN **incrementar su autonomía y capacidad de inversión en conservación e infraestructura.** Tender hacia el equilibrio presupuestario buscando la eficiencia entre los ingresos corrientes y la reducción de gastos corrientes.
5. **Protección activa del patrimonio natural y cultural:** La preservación de ambientes naturales, incluyendo la prevención y restauración de los recursos ante daños causados por la naturaleza o el hombre.

Objetivos Estratégicos. Son los principales objetivos de relevancia política, social y económica que materializan los lineamientos estratégicos del Organismo. Dan cuenta de los resultados que el organismo se propone alcanzar.

1. **Visibilidad y acceso:** Incrementar la visibilidad y el acceso a los Parques Nacionales mediante una estrategia integral de comunicación y promoción nacional e internacional, priorizando los parques menos conocidos e instalando la marca Parques Nacionales como una garantía de excelencia internacional.
2. **Sostenibilidad financiera:** Alcanzar la autosuficiencia económica de la APN, mediante un esquema diversificado de ingresos, concesiones, permisos y mecanismos de apadrinamiento, alineado con políticas de incentivo a la inversión privada y reducción de costos, y promoviendo un aumento de la visitación en equilibrio con los objetivos estratégicos de las áreas protegidas.
3. **Conservación activa:** Garantizar la conservación y restauración de los recursos naturales y culturales implementando planes de gestión, estrategias activas de conservación y alianzas con los grupos de interés en todas las áreas protegidas.

4. **Experiencia del visitante:** Mejorar la experiencia del visitante a través de infraestructura moderna, servicios básicos de calidad y mayor conectividad.
5. **Gestión y capacitación:** Optimizar la gestión institucional y capacitar a la totalidad del personal, unificando criterios y procesos en línea con los objetivos estratégicos.
6. **Gestión integral del riesgo de incendios forestales:** Fortalecer la prevención, detección temprana, combate y recuperación post incendio mediante el desarrollo de capacidades técnicas y operativas, la incorporación de tecnologías, la mejora de la infraestructura estratégica y la articulación con los organismos competentes del país y del exterior, los diferentes estamentos gubernamentales nacionales, provinciales y locales, así como con concesionarios, actores estratégicos y las comunidades involucradas, con el objetivo de proteger la vida humana, la infraestructura y la integridad de los ecosistemas en las áreas protegidas.

Conclusión

Estos lineamientos estratégicos para el período 2024–2027 constituyen una herramienta de conducción y gestión orientada a ordenar prioridades, guiar la toma de decisiones y alinear los esfuerzos institucionales en torno a objetivos comunes. Asimismo, ofrecen un marco concreto para fortalecer la planificación, mejorar la asignación de recursos y consolidar un modelo de gestión más eficiente, integrado y orientado a resultados en todo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

La implementación de estos lineamientos requerirá compromiso, coordinación y seguimiento permanente, así como la capacidad de adaptar las acciones a las particularidades territoriales y a un contexto dinámico. En ese sentido, el documento sienta las bases para una gestión previsible y sostenible, que permita enfrentar desafíos críticos —tales como la conservación de los ecosistemas, la seguridad de las personas y la gestión del riesgo— y avanzar de manera consistente hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos para el período.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
Año de la Grandeza Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número:

Referencia: Anexo Políticas y Lineamientos estratégicos APN 2024-2027

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 10 pagina/s.