



CAPÍTULO 9

DESARROLLO DE CAPACIDADES

Autores principales:

Eduard Müller, Michael R. Appleton
y Glenn Ricci

Autores de apoyo:

Allan Valverde y David W. Reynolds

CONTENIDO

- Introducción
- Desarrollo de capacidades en sistemas de áreas protegidas
- Conceptos básicos y enfoques de desarrollo de capacidades
- Desarrollo de capacidades
- La educación en un mundo cambiante
- Planeación y evaluación del desarrollo de capacidades
- ¿Por qué necesitamos profesionales de áreas protegidas?
- Gestión del conocimiento
- Enfoques basados en las competencias para el desarrollo de capacidades
- Programas de revisión y certificación del desempeño
- Recursos de aprendizaje
- Conclusión
- Referencias
- Apéndice 9.1: Ejemplo de organizaciones para el desarrollo de capacidades



Convention on
Biological Diversity

AUTORES PRINCIPALES

EDUARD MÜLLER es vicepresidente de educación y aprendizaje de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, presidente de la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, Cátedra UNESCO de Reservas de la Biosfera y Patrimonio Mundial Natural y Mixto, y coordinador de la Alianza Global para Profesionalizar la Gestión de las Áreas Protegidas de la CMAP.

MICHAEL R. APPLETON es un consultor independiente con sede en el Reino Unido, especializado en áreas protegidas y desarrollo sostenible, y asesor de proyectos financiados por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente.

GLENN RICCI es especialista en manejo costero en el Centro de Recursos Costeros de la Universidad de Rhode Island, en Narragansett, Rhode Island, Estados Unidos.

AUTORES DE APOYO

ALLAN VALVERDE es especialista en capacitación, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Costa Rica.

DAVID W. REYNOLDS es asesor principal de desarrollo de capacidades del Programa Global de Áreas Protegidas de la UICN, quien tiene sede en Medford, Nueva Jersey, Estados Unidos.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a Theresa Sowry, James Barborak, Ryan Finchum, Wayne Lotter, Natalia Danilina, Vinod Mathur y Michael Lockwood por su trabajo en el Apéndice 9.1.

CITACIÓN

Müller, E.; Appleton, M.R.; Ricci, G.; Valverde, A. y Reynolds, D. (2019). Desarrollo de capacidades. En: G.L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary e I. Pulsford (eds.). *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*, pp. 263-304. Bogotá: Editorial Universidad El Bosque y ANU Press.

FOTO DE LA PÁGINA DEL TÍTULO

Estudiante recibiendo una licenciatura en gestión de áreas protegidas, diciembre de 2007, Costa Rica

Fuente: Eduard Müller

Introducción

Las áreas protegidas de hoy se están convirtiendo en instituciones cada vez más complejas que requieren una fuerza laboral competente, motivada y con los recursos adecuados, que además tenga acceso a las ideas más recientes y a las mejores prácticas desarrolladas en todo el mundo gracias a décadas de aprendizaje. Sin embargo, muchos directores, administradores y funcionarios de las áreas protegidas carecen del rango de competencias necesarias para garantizar una gestión eficaz e imparcial de estas áreas, y tienen una capacidad limitada para una gestión organizacional adaptativa y sostenible. A pesar de ser responsable de la compleja gestión de una proporción significativa del capital natural del mundo, en muchos países aún no se reconoce la administración de áreas protegidas como una profesión diferente con sus propios estándares, calificaciones y estructura de carrera. En este capítulo discutiremos la necesidad de avanzar hacia la profesionalización del per-

sonal de las áreas protegidas y cómo diferentes enfoques para el desarrollo de capacidades pueden conducir a niveles de competencia que permitan una gestión efectiva.

Con el desarrollo de capacidades entendido como el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en individuos, organizaciones, instituciones y en la sociedad, con el fin de establecer y alcanzar sus propios objetivos, discutiremos la gestión del conocimiento, el desarrollo de habilidades y el papel que juega la actitud para garantizar las competencias. También se discuten desarrollos recientes que están orientados hacia un cambio en los paradigmas educativos, en los que el aprendizaje basado en competencias y el uso de alternativas educativas en línea están cambiando rápidamente la forma en que desarrollamos capacidades en todo el mundo.

Este capítulo será útil para cualquier persona interesada en el desarrollo de capacidades relacionadas con las áreas protegidas, aunque está dirigido principalmente a profesionales

Cuadro 9.1 Resumen de los conceptos clave del desarrollo de las capacidades

Capacidad

La capacidad es más que solo el conocimiento y las habilidades de las personas. Las organizaciones e instituciones también tienen capacidades que desempeñar, aunque las personas son fundamentales para hacer que cualquier cosa funcione. La capacidad también tiene que ver con la motivación y el liderazgo de los individuos en línea con la organización y los actores de la sociedad. Para lograr la efectividad de la gestión de las áreas protegidas debe haber un desempeño combinado de individuos y organizaciones trabajando juntos. Esto suele lograrse mejor en la sociedad a través de la profesionalización del campo de actividad.

Métodos

Los métodos para desarrollar capacidades se están expandiendo, aunque el avance más crítico es la codificación de las competencias que impulsan el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales. Los métodos utilizados para desarrollar competencias están aumentando debido a las nuevas tecnologías y a las limitaciones de los recursos financieros. Existe un enfoque renovado respecto a ir más allá de los cursos de capacitación de corta duración y los grados formales tradicionales, los cuales siguen siendo efectivos en algunos contextos. Cuando se manejan a través del sistema de gestión de conocimientos de una organización, la tutoría interna, las pasantías y el aprendizaje en línea pueden ser muy eficaces. Además, el enfoque se está moviendo hacia una metodología de capacitación que ajuste el proceso en torno a las necesidades del alumno individual y adopte una perspectiva holística para resolver los problemas reales en el trabajo. Cuando se unen como un sistema para el desarrollo de las capacidades, todos los métodos son apropiados de acuerdo con la situación.

Desarrollo de las capacidades individuales

El desarrollo de las capacidades individuales, de acuerdo con la función laboral en las áreas protegidas puede agruparse en tres niveles básicos: política y planeación, manejo del sitio y operaciones de campo. Para ser un profesional de áreas protegidas a cualquier nivel se requieren diferentes competencias, incluidas las áreas tradicionales de ciencia, la aplicación de la conservación, el desarrollo de políticas, las estrategias de cumplimiento, las comunicaciones, los servicios ecosistémicos más amplios, el financiamiento/presupuesto, la construcción de consenso, el liderazgo y la ética.

Desarrollo de capacidades organizacionales

La capacidad de los individuos/funcionarios tiene poco valor si la organización no está estructurada, responde y trabaja en asociación con las comunidades y otros actores. Profesionalizar el campo de la gestión de áreas protegidas también influirá en la capacidad y el desempeño de la organización.

Profesionalización de la gobernanza y gestión de áreas protegidas

Una profesión sirve de marco para unir todos los elementos del desarrollo de capacidades, desde individuos hasta organizaciones, e incluso instituciones de actores interrelacionados. Las profesiones se centran en las competencias requeridas para cumplir con los estándares mínimos, crear un lenguaje común y medios formales e informales para aprender competencias, promover el liderazgo e identificar la ética para la comunidad profesional. Actualmente, en los sistemas de áreas protegidas existen muchos programas de competencias establecidos, así como algunos programas innovadores de certificación para completar el sistema.



Cataratas Virginia, Parque Nacional Nahanni, Canadá

Fuente: Alison Woodley

responsables del desarrollo de capacidades en las áreas protegidas y en los sistemas de áreas protegidas, desde la planeación hasta la implementación y la evaluación. La discusión de los conceptos y métodos más relevantes facilitará la selección de los mejores programas para tareas específicas de desarrollo de capacidades a nivel del área protegida o dentro de un sistema. Las instituciones académicas también pueden ayudar e incorporar nuevos enfoques para la capacitación o la educación. Hemos incluido un breve resumen de algunos conceptos y avances clave en el desarrollo de capacidades, lo cual brinda una introducción a este capítulo (Cuadro 9.1).

Desarrollo de capacidades en sistemas de áreas protegidas

Las áreas protegidas son los medios más eficaces para conservar la biodiversidad, los ecosistemas y una gran variedad de servicios para el mantenimiento de la diversidad de la vida en la Tierra, incluido el bienestar humano. Aunque existe un gran progreso en el establecimiento de una red global de áreas protegidas, todavía queda un gran camino por recorrer. Por sí solo, el establecimiento de áreas protegidas y sistemas de áreas protegidas no garantiza que sus objetivos se cumplan. El análisis global de las evaluaciones de eficacia de la gestión revela que una gran proporción de las áreas protegidas designadas todavía se gestionan de manera inadecuada (IUCN, 2014a). A fin de lograr una gestión eficaz de las áreas protegidas y de los sistemas de áreas protegidas, no solo se requieren arreglos institucionales y de gobernanza apropiados, sino también profesionales competentes.

La naturaleza tiene su propio valor, el cual se refleja en los miles de años que los seres humanos han dependido de ella su subsistencia. Conservar la biodiversidad es nuestra responsabilidad, ya que los factores humanos son la causa más relevante de la pérdida que estamos observando. En el mundo de Occidente, donde suele darse más importancia al valor monetario que a los valores sociales o espirituales, podemos argumentar que las áreas protegidas albergan mayores activos económicos que muchas de las alternativas productivas que a menudo los afectan. El valor de los servicios ecosistémicos y del capital natural del mundo se reconoce cada vez más desde que Costanza *et al.* (1997) publicaron uno de los primeros trabajos sobre el tema, en el que se estimaba que los servicios ecosistémicos tenían un valor de 33 billones de dólares al año. Con el uso de datos actualizados, valores unitarios y cambios en las áreas de biomas, el total de los servicios ecosistémicos globales en 2011 fue de 125 billones de dólares al año, con una pérdida anual del orden de veinte billones (Costanza *et al.*, 2014).

El logro de las metas de conservación y la futura provisión de estos servicios dependen no solo de la capacidad de las personas de tomar las decisiones correctas, sino también de la capacidad institucional y el entorno propicio para permitir una acción eficaz. Las decisiones tomadas por el personal de las áreas protegidas deben basarse en el conocimiento, la experiencia y las habilidades. Las formas en que se implementan las decisiones dependen de la actitud del personal en todos los niveles. La capacidad institucional se compone de muchos factores, incluido el financiamiento, el respaldo legal y de las políticas, el número de empleados, la

conciencia del público y muchos otros. No obstante, lograr la capacidad institucional también se reduce a la capacidad de los individuos dentro de la institución para construirla y dirigirla eficazmente. En todos los niveles, cada vez más se reconoce el papel del desarrollo de las capacidades en las áreas protegidas, incluido el Objetivo 3.2 del Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas (Programme of Work on Protected Areas, PoWPA) del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) (CBD, 2014a, Cuadro 9.2). Las Metas de Aichi –en especial la Meta 11– brindan las bases para la acción hasta finales de 2020. Dentro de cada meta/objetivo podemos identificar la capacidad que tiene que desarrollarse a nivel individual, institucional, nacional y mundial.

Dentro de los sistemas de áreas protegidas existen grandes variaciones en las estructuras de trabajo, las cuales dependen de numerosos factores como la disponibilidad de recursos (especialmente la financiación), si el país es desarrollado o está en vías de desarrollo, los años del establecimiento, el reconocimiento social y político, el tipo de gobernanza a nivel del sitio, y muchos otros. En los sistemas con una buena planta de personal y una buena capacitación podemos encontrar descripciones específicas de los cargos, mientras que en algunos países el escaso personal asignado a un área (en algunos casos solo una persona) requiere que cumplan un gran conjunto de actividades. No obstante, podemos establecer al menos tres niveles básicos de personal –gestión del sistema (incluida la política y la planeación), gestión y manejo del sitio y el nivel operacional o de campo (guardaparques, guardianes, etc.)– y en algunos casos un nivel más bajo que incluye a los trabajadores menos calificados. Los dominios de estos niveles pueden ser muy similares, pero las competencias para cada uno son diferentes. Es posible que para un administrador del sistema la planeación del sitio implique un ámbito nacional, en que las brechas de conservación y la planeación del uso del suelo a largo plazo sean el área de interés, mientras que el administrador del sitio se ocupa de la zonificación, las áreas de amortiguación y conectividad, o el desarrollo de la comunidad. El nivel operacional estará más involucrado con la ejecución sobre el terreno, el manejo de visitantes y la protección. Estas diferencias requieren que cada uno de estos niveles tenga especificidades en las estrategias para el desarrollo de capacidades.

Conceptos básicos y enfoques de desarrollo de capacidades

Con el fin de diseñar e implementar procesos efectivos para el desarrollo de capacidades, necesitamos entender los diferentes componentes relacionados con el desempeño en la ejecución del trabajo. A través de los procesos de autoevaluación, una persona u organización pueden identificar dónde están las falencias principales y buscar

Cuadro 9.2 Objetivo 3.2 del Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas del Convenio sobre la Diversidad Biológica:

Este objetivo se refiere al desarrollo de capacidades para la planeación, el establecimiento y la gestión de áreas protegidas. El objetivo se estableció en 2004 tras el Congreso Mundial de Parques de 2003 en Durban. Para 2014, la implementación de los objetivos había sido estable, pero se necesitaba más trabajo. Los objetivos originales se repiten aquí, ya que establecen un contexto para el trabajo constante enfocado en el desarrollo de capacidades.

Objetivo: para 2010, se ejecutan programas e iniciativas integrales para el desarrollo de capacidades con el fin de desarrollar conocimientos y habilidades a los niveles individual, comunitario e institucional, y mejorar los estándares profesionales.

Las actividades las partes sugeridas incluyen las siguientes:

- Para 2006, completar evaluaciones de las necesidades nacionales de capacidad en relación con las áreas protegidas y establecer programas para el desarrollo de capacidades con base en estas evaluaciones, incluida la creación de currículos, recursos y programas para la entrega sostenible de capacitación en materia de gestión de áreas protegidas.
- Establecer mecanismos eficaces para documentar los conocimientos y experiencias existentes en materia de la administración de áreas protegidas, incluidos los conocimientos tradicionales, de conformidad con el Artículo 8(j) y disposiciones conexas, e identificar lagunas de conocimientos y habilidades.
- Intercambiar lecciones aprendidas, información y experiencias de desarrollo de capacidades entre los países y las organizaciones pertinentes, ya sea por medio de mecanismos de facilitación o por otros medios.
- Fortalecer las capacidades de las instituciones con el fin de establecer colaboraciones intersectoriales para la administración de áreas protegidas a los niveles regional, nacional y local.
- Mejorar la capacidad de las instituciones de áreas protegidas para recaudar fondos de manera sostenible mediante incentivos fiscales, servicios ecológicos y otros instrumentos.

Fuente: CBD, 2014a

un fortalecimiento específico. Podemos diseñar diferentes estrategias para el desarrollo de capacidades que se centren en diversos aspectos. En los párrafos siguientes definimos algunos de los componentes más relevantes para el desarrollo de las capacidades.

Destreza

“Por lo general, se considera que la destreza es un conjunto de atributos innatos que determinan nuestro potencial para una actividad dada. Tal potencial puede desarrollarse en un comportamiento experto a través del entrenamiento y la práctica” (Egate y Groome, 2005, p. 100). En otras palabras, la destreza no es algo que pueda enseñarse fácilmente y está relacionada con las capacidades genéticas y el ambiente en el cual creció la persona. Los ejemplos incluyen la destreza para bailar samba o aprender diferentes idiomas.

Habilidades

Hay muchas definiciones para las habilidades de acuerdo con el área del esfuerzo, como el deporte, los negocios y las artesanías, entre otros. Para el propósito de este capítulo, definimos la habilidad como “la capacidad de hacer algo que viene del entrenamiento, experiencia o práctica” (Merriam-Webster Dictionary, 2012) o “la capacidad aprendida de producir resultados predeterminados con la máxima certeza, a menudo con el gasto mínimo de tiempo o energía, o ambos” (Knapp, 1963, p. 11). Las habilidades tienen cuatro características principales:

1. Una destreza aprendida.
2. Resultados predeterminados: se alcanza un objetivo o una meta específica.
3. Máxima certeza: resultados repetibles cada vez.
4. Máxima eficiencia: menor esfuerzo y tiempo.

Cornford (1999, p. 266) definió los siguientes atributos de la habilidad y del desempeño experto:

1. La habilidad se aprende o adquiere y no consiste en las acciones innatas, instintivas y acciones simples o reflejas que todos tenemos.
2. La habilidad involucra motivación, propósito y metas.
3. Se requiere un plan o esquema mental antes de que se pueda poner en práctica una habilidad; esto debe incluir componentes, procesos, secuencias correctas de componentes y elementos temporales.
4. Las habilidades requieren un contenido específico y un conocimiento del contexto, al igual que estímulos específicos, los cuales señalan el momento apropiado y las circunstancias en las cuales realizar o aplicar el conocimiento.
5. Las habilidades implican la resolución de problemas relevantes para un contexto particular.

6. Hay diferencias individuales en el desempeño experto y no siempre se puede obtener el mismo nivel de desempeño de las habilidades con diferentes personas.
7. Se requieren estándares de excelencia para juzgar el desempeño.
8. La habilidad implica una replicación comparable o una consistencia de la aplicación en el tiempo.
9. Se requiere un tiempo considerable para lograr altos niveles de habilidad, especialmente cuando se involucran patrones de pensamiento y comportamiento más complejos.

En relación con el desempeño laboral, también tenemos más refinamientos de los términos del desarrollo de capacidades.

Habilidades duras

Estas son las capacidades requeridas para profesiones específicas, generalmente relacionadas con las herramientas, técnicas o conocimientos profesionales que nos permiten trabajar dentro de nuestra profesión. Estas no solo son fáciles de observar, cuantificar y medir, también suelen ser fáciles de enseñar cuando son nuevas para el alumno y donde no es necesario “desaprender”.

Habilidades blandas

También denominadas “habilidades de las personas”, estas comprenden el conjunto completo de nuestros comportamientos sociales, de comunicación y de autogestión, y son vitales para el éxito profesional. Estas son las habilidades que nos permiten trabajar eficazmente y “encajar” en el lugar de trabajo. Por lo general, las habilidades blandas son difíciles de observar, cuantificar o medir, y se utilizan tanto para la vida cotidiana como para el trabajo. Es frecuente que se necesite un mayor esfuerzo para cambiarlas o desarrollarlas, ya que suelen estar embebidas en el comportamiento. El cambio en las habilidades blandas puede lograrse a través del refuerzo frecuente en el largo plazo, preferiblemente por un capacitador experto o compañeros de trabajo (Coates, 2006). Los ejemplos de las habilidades blandas incluyen: manejo del tiempo; confiabilidad; trabajo en equipo; comunicación interpersonal; lenguaje; deseo de aprender y de recibir capacitación; demostrar integridad y un comportamiento ético; estar motivado y tener una actitud positiva, y analizar críticamente la información (Phani, 2007).

Competencias

Las competencias se pueden definir como “[la] capacidad del individuo dentro de una profesión para llevar a cabo una tarea definida” (Appleton *et al.*, 2003, p. 2). Una defi-



Figura 9.1 Marco para la evaluación clínica

Fuente: adaptado de Miller, 1990

nición más detallada puede encontrarse en Sánchez y Ruiz (2008, p. 29), en la cual la competencia es “buen desempeño en contextos diversos y auténticos, basado en la integración y activación de conocimientos, reglas y estándares, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”. El concepto de competencia no es nuevo. White (1959, p. 297) usó el término, relacionándolo con “la capacidad de un organismo para interactuar eficazmente con su entorno”. Miller (1990) desarrolló un marco para la evaluación clínica que simplifica la comprensión de la transición de la educación basada en el conocimiento a aquella basada en las competencias (Figura 9.1). El aprendizaje basado en competencias se basa en la existencia de tres dominios de aprendizaje: cognitivo (conocimiento), psicomotor (habilidades) y afectivo (actitudes).

El aprendizaje basado en competencias es cada vez más popular. Su característica más importante es que el enfoque de la educación no está en lo que los académicos creen que los estudiantes necesitan saber (centrado en el docente), sino en lo que los estudiantes necesitan saber y ser capaces de hacer en situaciones variadas y complejas (centrado en el trabajo) (Coates, 2006). Los programas basados en competencias no asumen que el logro de los resultados de aprendizaje se alcanzan al completar con éxito una serie de cursos dentro de un plan de estudios. Más bien se centran en el alumno, se enfocan más en el uso de muchas oportunidades de aprendizaje y actividades diferentes que les permitan aprender y demostrar sus capacidades a su propio ritmo.

En los últimos años, los programas basados en competencias incluyen redes sociales entre pares, fuentes educativas abiertas, sistemas de gestión del aprendizaje y orientación

Cuadro 9.3 Acerca del liderazgo

Acciones

- Manos sucias y pies mojados.
- Iniciativa: guiar a partir del ejemplo.
- No pedir a los demás que hagan lo que usted no haría (es decir, aprehender).
- Sentido de anticipación (mantenerse en todo momento al corriente de la situación).
- Tomar una decisión difícil en el momento adecuado.
- Éxito propio; reconocer como propio el fracaso.
- Consistencia.

Interacciones con el personal

- Motivar a los demás a través de la tutoría y el desarrollo del equipo.
- Delegar adecuadamente; sin microgerenciar.
- Mostrar confianza en el personal.
- Asumir la responsabilidad de errores honestos por parte del personal junior.
- Estar preparado para mantenerse firme.

Interacciones con las comunidades

- Ser respetuoso.
- Escuchar primero.
- Convertirse casi en parte de la comunidad (integrado, accesible, justo).
- No faltar al respeto, pero hacer su trabajo.
- Buscar el respeto (del personal y de las partes interesadas) –y no solo “gustar”–.

Fuente: Squillante *et al.*, 2010

y asesoramiento en línea (Klein-Collins, 2013). El aprendizaje basado en competencias requiere la definición de las competencias necesarias en relación con una profesión o un trabajo. El conocimiento se integra entonces con actitudes y valores de acuerdo a la vida profesional o personal de cada estudiante. Es importante señalar que este tipo de aprendizaje busca promover la capacidad de los estudiantes para aprender a aprender (Sánchez y Ruiz, 2008).

Las competencias también se están utilizando para el aprendizaje y la capacitación en las áreas protegidas. Appleton *et al.* (2003) desarrollaron estándares de competencia para los trabajos en áreas protegidas del Sudeste Asiático. Estos estándares son recomendaciones para las habilidades y conocimientos requeridos para veinticuatro empleos clave en las áreas protegidas, divididos en diecisiete categorías y cinco niveles. Durante 2013 y 2014 se emprendió un nuevo esfuerzo, liderado por Appleton como parte del Grupo de Trabajo de Educación y Aprendizaje de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP), con el fin de definir competencias globales para los trabajos en dichas áreas. Otra iniciativa en África desarrolló competencias adaptadas a las áreas marinas protegidas, con medios para evaluar el rendimiento que conduce a la certificación (Squillante *et al.*, 2010). Esto se discute más adelante en este capítulo.

El liderazgo es una competencia blanda pero crítica para la mayoría de los cargos dentro de los sistemas de áreas protegidas con poco personal que enfrentan desafíos significativos en el cumplimiento de sus mandatos. La forma en que el personal de las áreas protegidas internaliza el concepto de liderazgo se ilustra en el Cuadro 9.3 (Squillante *et al.*, 2010). El liderazgo en las áreas protegidas se discute más adelante en el Capítulo 12.

Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso continuo de creación de conocimiento basado en la experiencia (Kolb, 1984). El aprendizaje se construye sobre los conocimientos o experiencias preexistentes. Así, un educador no solo debe implantar nuevas ideas, sino que también tiene que ayudar a modificar o eliminar las viejas. Es importante tener esto en cuenta al diseñar y aplicar un proceso de capacitación. Cuanto más podamos aprovechar el conocimiento o la experiencia existente, más fácil le será al estudiante captar lo que se enseña. Si el conocimiento o las prácticas existentes son incorrectos, se debe hacer un mayor esfuerzo en el proceso de aprendizaje.

La motivación es fundamental para el aprendizaje; solo un individuo que quiere aprender puede hacerlo. Por lo tanto, la motivación es uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de las capacidades y debe



Estudiantes del posgrado en gestión de áreas protegidas de la Universidad de Tasmania. Ellos están trabajando en campo con el personal experimentado y senior de la gestión de áreas protegidas de Tasmania en Cockle Creek, Parque Nacional del Suroeste, Tasmania

Fuente: Graeme L. Worboys

trabajarse en la fase inicial de cualquier evento educativo o de capacitación. El aprendiz debe saber cuál es el alcance del evento de capacitación y qué resultados se esperan de él. Una persona aprende más fácilmente si puede identificar con claridad cuál es el uso de lo aprendido en su trabajo cotidiano o desempeño personal. Esto es algo que rara vez se tenía suficientemente en cuenta en la capacitación sobre áreas protegidas, en especial cuando los proyectos de cooperación tenían componentes de capacitación incorporados que eran diseñados por el proveedor de educación, con poca o ninguna participación del personal de áreas protegidas en el proceso de diseño.

También es importante relacionar nuevas áreas de conocimiento o habilidades con el conocimiento o habilidades existentes del individuo. La construcción de esquemas o planes mentales permite un mejor aprendizaje al relacionar los conocimientos adquiridos con el conocimiento existente en la memoria. Las estrategias de aprender a aprender le facilitan al estudiante la construcción de modelos y esquemas mentales que orientarán el desempeño (Cornford, 1997). La construcción de modelos mentales requiere atención, retención y motivación: “La mayoría del comportamiento humano se aprende por la observación a través del modelado: a partir de la observación de los demás, uno forma una idea de cómo se ejecutan nuevos comportamientos, y en ocasiones posteriores esta información codificada sirve de guía para la acción” (Bandura, 1977, p. 22).

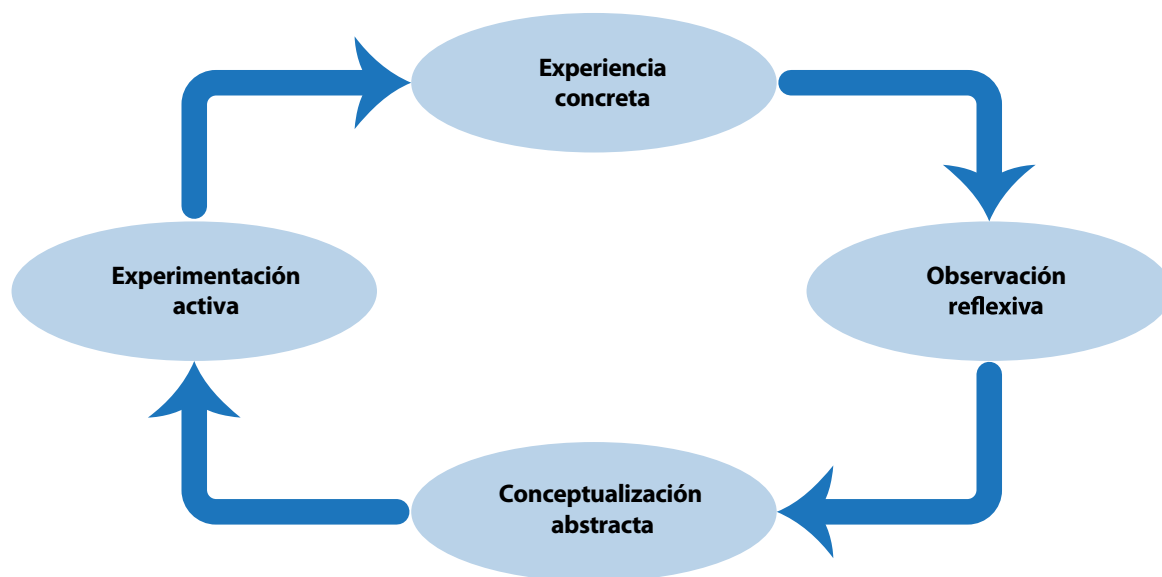


Figura 9.2 Ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb

Fuente: adaptado de Oxendine *et al.*, 2004

Aprendizaje basado en la experiencia o aprender haciendo

“Dime algo y lo olvidaré. Enséñame algo y lo recordaré. Hazme partícipe de algo y lo aprenderé” (Confucio, citado por Ostas-hewski *et al.*, 2011).

El aprendizaje empírico es “el proceso mediante el cual se crea conocimiento por la transformación de la experiencia” (Kolb, 1984, p. 38), o en otras palabras, “la adquisición personal de conocimiento a través de la práctica” (University of Iowa, 2014). Mientras que el aula tradicional se enfoca en el conocimiento, el aprendizaje empírico involucra tres dominios del estudiante: intelecto, sentimientos y sentidos (Andresen *et al.*, 1999).

Kolb (1984) describe el aprendizaje empírico como un ciclo que comienza con una experiencia concreta, seguida de una reflexión personal sobre esta (Figura 9.2). La persona entonces aplica reglas generales o teorías conocidas a dicha experiencia –lo cual se conoce como “conceptualización abstracta” (el proceso de dar sentido a lo observado) (Kolb, 2014)– para construir maneras de tener la posibilidad de modificar la siguiente ocurrencia de la experiencia. En otras palabras, se trata de cómo podemos poner esto en práctica (experimentación activa) para finalmente ir a la próxima experiencia. Un estudiante efectivo debe entonces percibir información, reflexionar sobre cómo esta afecta su vida, compararla con su propia experiencia y luego pensar cómo puede encontrar nuevas maneras de actuar (Conner, 2007). Esto puede ocurrir muy rápidamente o durante un período más largo. Para aque-

llos que quieran entrar en un análisis más detallado y la aplicación de este ciclo, hay informes adicionales (véase Atherton, 2013).

Para que el aprendizaje basado en la experiencia tenga éxito, primero debemos definir claramente el objetivo y cómo este es significativo para el individuo. Luego necesitamos asegurar un compromiso personal con la experiencia, para luego aportar experiencias y conocimientos previos al proceso de aprendizaje en aras de garantizar un proceso adecuado de reflexión y conceptualización (Andresen *et al.*, 1999). El aprendizaje basado en la experiencia es idóneo para el desarrollo interno de la capacidad institucional, en el cual el personal experimentado de las áreas protegidas puede servir como mentor del personal más joven o más reciente.

Aprendizaje o capacitación vocacional

La capacitación vocacional está orientada a mejorar o actualizar los conocimientos y las competencias, o a la adquisición de nuevos conocimientos o competencias necesarias para una función o un oficio específico. Por lo general, esta capacitación se orienta al nivel técnico y se puede utilizar de manera exitosa para mejorar el desempeño laboral al aprender a utilizar nuevos instrumentos, metodologías o tecnologías. En las áreas protegidas suele utilizarse a nivel operativo o de los guardaparques, especialmente para aprender a usar nuevas herramientas o técnicas tales como un sistema de posicionamiento global (GPS), para la construcción de senderos o el monitoreo de la vida silvestre.

Entrenamiento de inducción

El entrenamiento de inducción se les brinda a los nuevos empleados o a los empleados que llegan a una nueva área para facilitar su ajuste a las nuevas funciones laborales, a otros miembros del personal y al ambiente laboral, lo cual reduce el tiempo necesario para comenzar a ser productivo. Dicho entrenamiento puede abarcar la misión y la visión de la organización; los objetivos y el organigrama; los términos y condiciones; la cultura de trabajo; el equipo; los sistemas de información y comunicación; la salud y la seguridad, y el monitoreo y la evaluación. Asimismo, este entrenamiento es específico de un sitio o una organización y puede cubrir una amplia gama de geografías, topografías, coberturas vegetales, agua, cuevas, presencia de animales salvajes, extremos climáticos, incidentes, entornos sociales, entornos políticos, zonas de conflicto y otras consideraciones medioambientales y de gestión. El entrenamiento de inducción no se trata de habilidades, sino de las tareas rutinarias básicas que deben entenderse. A menudo, los sistemas de áreas protegidas llevan a cabo una capacitación interna para el personal nuevo o para actualizar al existente.

Aprendizaje informal/autodirigido

Gracias al mejoramiento de las comunicaciones, la importancia del aprendizaje autodirigido está creciendo rápidamente. El mayor acceso a Internet, los navegadores eficientes y fáciles de usar, los foros de discusión, las redes sociales, la instrucción por video (TedX, por ejemplo), los cursos en línea (muchos gratuitos, como Coursera) y la transmisión en directo de reuniones y conferencias, entre otros, permiten un acceso fácil y oportuno a la información más reciente.

Tutoría/pasantía

La tutoría o el aprendizaje informal entre pares pueden ser muy efectivos y de muy bajo costo, especialmente para capacitar al personal joven. Se debe promover una cultura de tutoría dentro de la organización, evitando que el conocimiento y las habilidades se utilicen como juego de poder. La posibilidad de que el personal de un área protegida interactúe con mentores de otras áreas protegidas también puede ser muy eficaz, con el uso de las áreas protegidas con una buena capacidad de gestión y manejo como lugares de entrenamiento. Este también es el caso de las asociaciones, incluidas las internacionales, las cuales permiten que los funcionarios de diferentes países realicen prácticas en áreas protegidas bien administradas.



Instrucción *in situ* en el posgrado de gestión de áreas protegidas por parte de un experimentado guardaparques del Servicio de Parques y Vida Silvestre de Tasmania, Parque Nacional del Suroeste, Tasmania

Fuente: Graeme L. Worboys

Educación formal

La educación formal es suministrada por instituciones acreditadas y se basa en un plan de estudios que conduce a programas que otorgan grados —a menudo requeridos por asociaciones profesionales para permitir que las personas trabajen en un campo determinado—. La educación formal tiene la importante ventaja de permitir la transformación profunda de una persona y generar cambios en su forma de pensar. Con esta, se requiere la acreditación o el reconocimiento formal, ya sea a través de un ministerio de educación, una junta de acreditación u otros medios. En muchos casos, la validez de un título obtenido en un país extranjero debe someterse a una serie de pasos para recibir el reconocimiento final de equivalencia a un grado similar dentro de otro país. En muchos sistemas de áreas protegidas, el título formal es un requisito previo para los cargos más altos dentro de una institución y normalmente está acompañado por mejores salarios.

En el mundo aún es escasa la educación formal específicamente diseñada para las áreas protegidas. En parte, esto podría deberse a que en el pasado no se reconocía la necesidad de profesionalizar la gestión de áreas protegidas, aunque también pueden identificarse fácilmente otras limitaciones. Los programas de grado universitario en áreas protegidas son difíciles de ejecutar, ya que se abren muy pocos puestos de trabajo y la mayoría de los estudiantes potenciales, de hecho, hacen parte del personal de las áreas protegidas y no pueden salir de sus áreas para asistir a las aulas. No es fácil lograr una sostenibilidad a largo plazo,

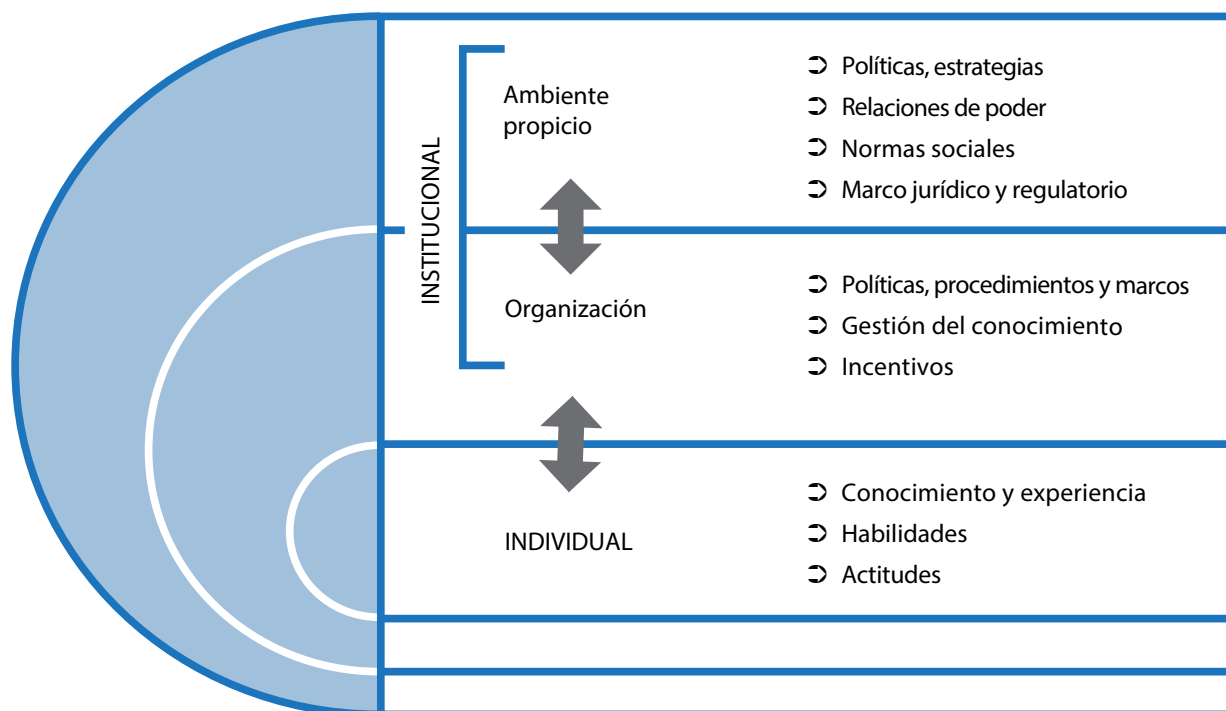


Figura 9.3 Un enfoque sistémico para el desarrollo de capacidades

Fuente: adaptado del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), 2009

especialmente en los países más pequeños, donde el total del personal que tiene el potencial de recibir la capacitación se limita a unos pocos cientos, teniendo en cuenta que no todo el personal desea o puede pasar por un programa de grado (con frecuencia, el personal del área protegida no tiene los requisitos para la educación superior y muchas veces ni siquiera ha terminado la educación secundaria).

Es difícil encontrar profesores idóneos que tengan los antecedentes académicos requeridos en áreas protegidas, las habilidades de enseñanza/aprendizaje y la experiencia en el mundo real de las áreas protegidas. La Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas de la Universidad para la Cooperación Internacional ha tratado de superar algunas de estas limitaciones al ofrecer alternativas en línea y de aprendizaje combinado que llegan a los sistemas de áreas protegidas en muchos países. La educación en línea (que se discute más adelante en este capítulo) permite la participación de estudiantes y profesores de muchos países, pero no resuelve el tema de los escasos fondos para la educación formal dentro de los sistemas de áreas protegidas y la incapacidad del personal de áreas protegidas para pagar sus propios estudios debido a los bajos ingresos. Esta situación compromete la sostenibilidad financiera a largo plazo de tal estrategia. Muchos esfuerzos para establecer escuelas de gestión de áreas protegidas terminaron cuando se terminaron las subvenciones internacionales que las iniciaron.

Desarrollo de capacidades

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2006), la capacidad adecuada de los países es uno de los factores críticos que faltan en el desarrollo. Si no se presta la debida atención al desarrollo de capacidades sostenibles, los esfuerzos de desarrollo fracasarán, incluso si se brinda el apoyo con un aumento sustancial de la financiación. En la primera parte del siglo XXI se está poniendo mucho empeño en repensar el desarrollo de capacidades. Este debe ir más allá de la mejora de las habilidades y el conocimiento de las personas, y está estrechamente relacionado con la calidad de las organizaciones en las que trabajan. Un entorno propicio es crucial para que una organización sea eficaz. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades debe tener lugar en tres niveles –individuos, organizaciones y sociedad (Nuffic, 2014)– tal como se representa en el siguiente modelo clásico y de citación frecuente de la capacidad en una estructura anidada (Figura 9.3).

Con el uso de este modelo, en términos de las áreas protegidas, podemos identificar muchas iniciativas para el desarrollo de capacidades en diferentes escalas (Tabla 9.1).

Tabla 9.1 Desarrollo de capacidades en diferentes escalas

Escala de capacidades	Ejemplos
Entorno propicio (sistema) <ul style="list-style-type: none"> políticas, estrategias relaciones de poder normas sociales marco legal y regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de la UICN sobre legislación. Trabajo de la UICN sobre gobernanza. Trabajo de la UICN (y otros) sobre financiamiento. Comisión de Supervivencia de Especies (listas rojas, planes de acción para especies). Categorías de áreas protegidas. Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas. Metas de Aichi, Convenio sobre la Diversidad Biológica.
Organización <ul style="list-style-type: none"> políticas, procedimientos y marcos gestión del conocimiento incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de la UICN/CMAP sobre la planeación del sistema, la planeación de la gestión, la gobernanza y la financiación (véase el Capítulo 2). Evaluación de la efectividad del manejo y la Lista Verde. Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas. Procesos y procedimientos tales como recursos humanos, monitoreo e informes, desarrollo institucional y culturas organizacionales.
Individual <ul style="list-style-type: none"> conocimiento y experiencia habilidades actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia. Recursos de aprendizaje (cuerpo de conocimientos). Curriculos. Certificación de las personas. Apoyo al aprendizaje como capacitación, cursos y tutoría.

El modelo anidado descrito en la Tabla 9.1 es muy simplista, así que en la Figura 9.4 se incluye una representación más adecuada, la cual refleja la verdadera dinámica que existe entre los tres niveles.

En el pasado, la construcción de capacidades se consideraba un proceso técnico mediante el cual se transferían los conocimientos o los modelos organizacionales de los países con un alto índice de desarrollo humano (IDH) a los países con un bajo IDH, donde la enseñanza y la capacitación estaban dirigidas a los individuos (OECD, 2006; Walters, 2007). La palabra “construcción” sugería que no existía una capacidad previa.



Figura 9.4 Modelo dinámico del desarrollo de capacidades

No se tenía en cuenta el contexto político y social más amplio en que se daban los esfuerzos de desarrollo de capacidades (OECD, 2006). El énfasis en proporcionar las

respuestas correctas sin conocer las preguntas correctas solía llevar a iniciativas de desarrollo de capacidades que no respondían a las verdaderas necesidades, especialmente en los países en vías de desarrollo. Esto condujo entonces a la falta de reconocimiento de la importancia del desarrollo de capacidades, y podría explicar por qué tiene muy poco reconocimiento el hecho de contar con un personal bien capacitado y educado en la gestión y manejo de áreas protegidas.

Muchos proyectos con el objetivo de resolver diversos desafíos de conservación y desarrollo se han centrado en la provisión de soluciones técnicas y financiación, con muy poco esfuerzo (y financiamiento) enfocado en un verdadero desarrollo de capacidades. Esto demostró ser insuficiente y condujo a un “enfoque renovado en las capacidades que los seres humanos y las organizaciones poseen, las cuales deben fortalecerse a través de un trabajo más estrecho con las personas, la organizaciones y las sociedades, que eran los beneficiarios previstos del apoyo al desarrollo” (Capacity.org, 2013).

Muchas de las iniciativas actuales y pasadas para el desarrollo de capacidades se ejecutaron a través de proyectos de cooperación técnica o de proveedores de capacitación, muchos de los cuales eran activos a escala mundial. Esto solía crear un desarrollo de capacidades impulsado por la oferta que se basaba en los insumos. Hoy en día es obvio que la atención debe centrarse en la demanda y en las necesidades a partir de los resultados (Figura 9.5), y los programas de desarrollo de capacidades deben ajustarse a esto. Es fundamental la inclusión de opiniones y conocimientos locales, y los “receptores” deben apropiarse del proceso de desarrollo de capacidades para que este sea efectivo, duradero y contribuya realmente al desarrollo de las capacidades individuales, institucionales y de la sociedad.

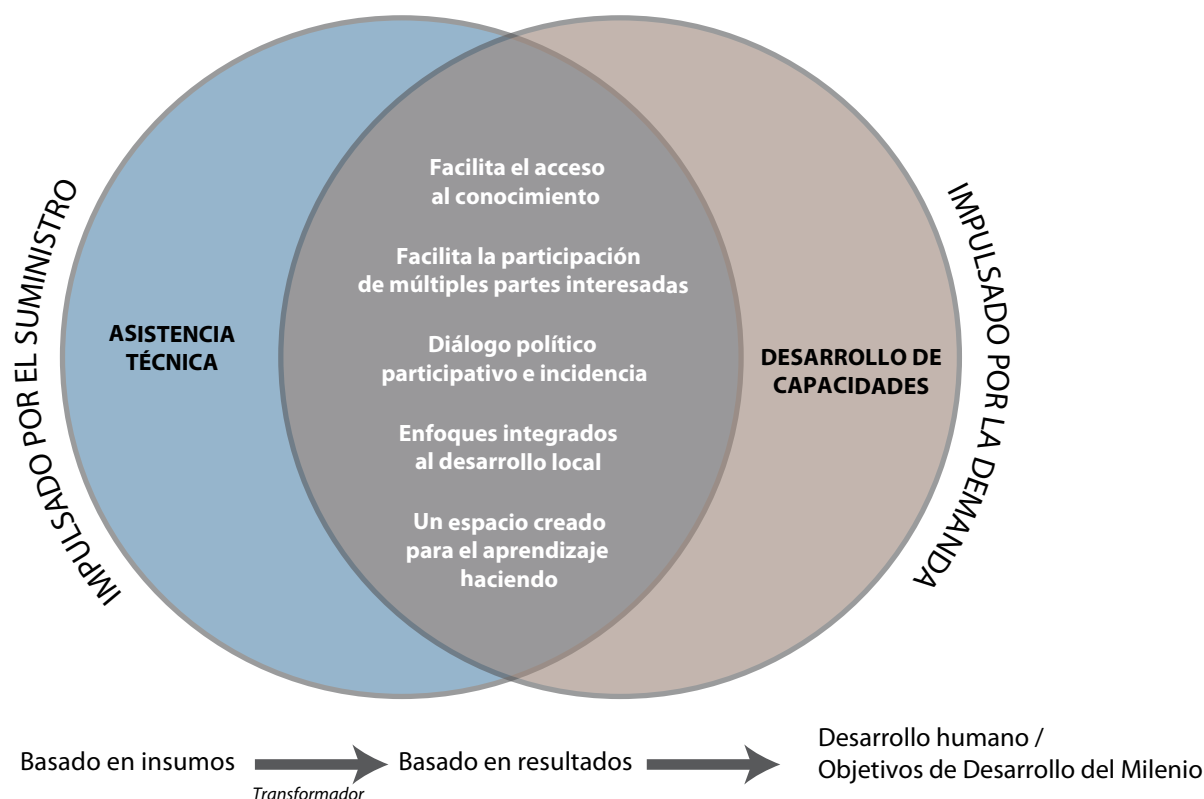


Figura 9.5 El cambio en el paradigma para un enfoque en el desarrollo de capacidades

Fuente: adaptado del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), 2009

El nuevo consenso, articulado enérgicamente en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005, considera que el desarrollo de capacidades es un proceso necesariamente endógeno, fuertemente dirigido dentro un país, con los donantes desempeñando un papel de apoyo (OECD, 2006, p. 12).

Esto requiere un reconocimiento político y un liderazgo sobre la importancia de estimular el desarrollo de capacidades como la base para lograr un verdadero progreso a nivel del país.

Hay muchas definiciones del desarrollo de capacidades y su alcance. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2006, p. 12) definió la “capacidad” como “la habilidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto para gestionar sus asuntos con éxito, y el ‘desarrollo de capacidades’ se entiende como el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad desatan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen las capacidades en el tiempo”. Ubels *et al.* (2010, p. 4) enfatizan el carácter dinámico intrínseco cuando definen la capacidad como “la habilidad de un sistema humano para desempeñarse, sostenerse y renovarse”. Estos autores refinaron esto un poco más, al afirmar que no es un estado estático, sino que conduce a cambios en la capacidad a



Trabajos de prevención de la erosión por corrientes de agua y conservación de suelos, TICCA de Baripada, cerca de Pune, India: los niños de las aldeas “aprenden haciendo” a una edad temprana

Fuente: Graeme L. Worboys



Figura 9.6 Cinco capacidades básicas necesarias para alcanzar la capacidad organizacional

Fuente: adaptado de Baser y Morgan, 2008

lo largo del tiempo. Se trata de crear un valor agregado para los miembros y el mundo externo a través de la acción permanente, el ajuste y el desarrollo en el tiempo. Definir el desarrollo de capacidades como un sistema humano refleja el hecho de que hay diferentes escalas o niveles de organización humana –desde individuos hasta equipos, organizaciones y redes–.

Más importante aún, especialmente en tiempos de cambios rápidos, es el hecho de que las capacidades siempre evolucionarán en interacción con el medio ambiente circundante. Para desarrollar o construir capacidades, debemos hacer esfuerzos deliberados para “estimular, orientar, fortalecer, desatar, nutrir y hacer crecer las capacidades más allá de la condición existente” (Ubels *et al.*, 2010, p. 4). Por consiguiente, la capacidad es la “habilidad de las personas involucradas para (colectivamente) realizar y entregar resultados en un área elegida, y para mantener las actividades requeridas y adaptarlas en el tiempo” (Ubels *et al.*, 2010, p. 5).

Según Ubels *et al.* (2010, p. ix), esto significa que el desarrollo de las capacidades requiere un vínculo con los problemas y resultados de la vida real, de manera que “las habilidades organizacionales abstractas deben ser vistas para ser creídas”, y “las capacidades se desarrollan tanto a través de las relaciones entre los actores como dentro de una organización individual, lo cual conlleva que la colaboración se haga realidad”.

Por último, las capacidades son alimentadas por las ambiciones y los recursos de los actores locales, que no pueden remplazarse con insumos y financiamientos externos.

El desarrollo de capacidades a nivel de las áreas protegidas puede ser desafiante, ya que la persona o grupo de personas que define cualquier programa de desarrollo de capacidades debe tener la facultad de responder claramente a las preguntas “¿la capacidad para qué?” y “¿la capacidad para quién?”, y debe centrarse en las capacidades específicas requeridas para cumplir con objetivos claramente definidos dentro de las circunstancias particulares (técnicas, ambientales, políticas y financieras) en que deban alcanzarse tales objetivos. Por ejemplo, las rápidas transformaciones producto del cambio climático requieren un análisis permanente de los principales factores de cambio, los cuales deben identificarse, cuantificarse y monitorearse, con el requerimiento de un proceso permanente de desarrollo de capacidades. Debemos identificar las capacidades que ya existen, y debemos poder determinar si estas permiten que los individuos y sus organizaciones trabajen en los objetivos que desean alcanzar y los logren. Bajo esta premisa, el desarrollo de las capacidades consiste en cerrar la brecha entre el rendimiento real y el deseado (Walters, 2007).

Al nivel de los sistemas de áreas protegidas, la perspectiva del desarrollo de capacidades de los encargados de la planeación o de las políticas se beneficiará de enfoques más holísticos en relación a las capacidades. El Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo, en un informe

del estudio de Baser y Morgan (2008) y el libro *Capacity Development in Practice* (Ubels *et al.*, 2010), identifica cinco capacidades básicas requeridas para alcanzar la capacidad organizacional (aunque también se aplican a las capacidades individuales). Los resultados combinados se presentan en la Figura 9.6.

Si tratamos de relacionarlos con los sistemas existentes de áreas protegidas y su funcionamiento, podríamos identificar con mayor eficacia dónde debe mejorarse el desarrollo de las capacidades.

1) Comprometerse y participar

Es frecuente que esta capacidad básica no se reconozca. Tiene que ver con la importancia de la pertenencia y la motivación, y es lo que les permite a las organizaciones empoderarse y tener aptitudes intrínsecas para el desarrollo de capacidades a largo plazo. Esta capacidad está estrechamente ligada con los componentes esenciales de las competencias, que son la actitud y la autopercepción, cuyo lado humano suele ser lo que hace que las personas se sientan motivadas, tengan la energía para actuar y alcanzar sus metas, lo cual conduce a una mayor autoestima y a un mejoramiento de las competencias en general (Baser y Morgan, 2008).

2) Tareas técnicas de prestación de servicios y logísticas

Esta capacidad básica se asocia más comúnmente con los procesos tradicionales de desarrollo de capacidades y se centra en el desempeño y los resultados (Baser y Morgan, 2008). Dentro de los sistemas de áreas protegidas, esto suele abordarse con la contratación de consultores o empresas que ofrecen cursos cortos impulsados por la oferta.

3) Capacidad de relacionarse y atraer recursos y apoyo

Esta capacidad básica se relaciona con los logros verdaderos y demostrados que resultan del desarrollo de las relaciones clave necesarias para la supervivencia de la organización. Esta capacidad tiene que ver con ganar la confianza de los demás a través de la credibilidad y la legitimidad, incluidas las relaciones internas y externas (Baser y Morgan, 2008). Dicha capacidad es muy necesaria, tanto a nivel de las áreas protegidas al involucrar a las comunidades locales y a las partes interesadas, como a nivel del sistema, donde, por ejemplo, una buena estrategia de comunicación con el ministro de hacienda podría resolver la falta de reconocimiento gubernamental del papel de las áreas protegidas en la contabilidad nacional y así resolver muchos de los problemas relacionados con la falta de financiación o apoyo político. Lograr la capacidad a este nivel requiere de la actitud y las habilidades correctas, y se reforzará a través de la experiencia y la habilidad personal.

4) Adaptación y auto renovación

Esta capacidad básica es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo, especialmente en tiempos de cambio rápido. Dicha capacidad requiere una conciencia colectiva del estado, de las capacidades intrínsecas y del liderazgo, al igual que una necesidad crítica de previsión, discusiones continuas y lluvias de ideas, y una comprensión de la importancia de adaptarse al cambio (Baser y Morgan, 2008). Dentro de los sistemas de las áreas protegidas no suelen encontrarse los espacios de interacción colectiva que permiten esto. Además, el mayor desafío es superar la resistencia al cambio de los individuos y de las estructuras organizacionales —una resistencia a menudo relacionada con cuestiones de poder—.

5) Equilibrar la diversidad y la coherencia

Esta capacidad básica consiste en encontrar un equilibrio entre la diversidad de pensamientos, perspectivas, creencias y maneras de hacer las cosas, y desarrollar la coherencia necesaria para evitar la fragmentación, con el fin de no perder el enfoque o disgregarse (Baser y Morgan, 2008). Esto puede ser desafiante para el sistema y la gestión de áreas protegidas, en especial por la diversidad y complejidad de los campos y los diversos antecedentes individuales que tienen que integrarse.

Definir las capacidades básicas puede ser un desafío para los sistemas de áreas protegidas, sobre todo porque debe contemplarse la estructura institucional, que además de ser compleja, también suele depender de una toma de decisiones centralizada o descentralizada, de áreas temáticas o programáticas muy diversas, de una distribución territorial y de canales institucionales de comunicación eficaces. En muchos sistemas de áreas protegidas existe una falta de personal con formación o educación de alto nivel en gerencia, administración o gestión de proyectos, a menudo debido al hecho de que el personal fue ascendido del campo a las oficinas centrales gracias a su desempeño sobre el terreno, lo que no siempre es suficiente para una gestión estratégica de alto nivel.

La educación en un mundo cambiante

Hoy en día es menos importante poseer conocimiento que poder encontrarlo, seleccionarlo y aplicarlo —y hacer todo esto rápidamente—. El cambio, incluso el cambio ambiental, ya no es una excepción sino la regla. Esto hace que sea imperativa la búsqueda permanente de nuevos enfoques y soluciones a la creciente complejidad del desarrollo actual. Para la gestión adaptativa, miramos hacia atrás los resultados del monitoreo, haciendo los cambios necesarios a medida que avanzamos para alcanzar nuestros objetivos planeados.

Hoy en día, el cambio rápido no nos permite basar nuestras estrategias solo en experiencias pasadas; también debemos mirar los escenarios futuros y sentar las bases para tratar de alcanzar los mejores escenarios. Esta es la gestión creativa.

La necesidad de estar permanentemente alerta y elegir diferentes fuentes de información ha cambiado la percepción de lo que es un estudiante o profesional exitoso. Hace algunas décadas los estudiantes iban a la escuela con una “maleta vacía”, que se llenaba lentamente cada semestre hasta la graduación. Después de varios años en la universidad, los estudiantes podían irse a casa y abrir esta “maleta” y empezar a ejercitarse para obtener las competencias requeridas por el mercado laboral. Estos profesionales eran capaces de utilizar los conocimientos adquiridos durante muchos años de práctica profesional con solo actualizaciones ocasionales. Hoy en día, si un graduado no es capaz de actualizarse permanentemente y seguir desarrollando sus conocimientos, habilidades e incluso actitudes, entonces será obsoleto para el mercado laboral poco después de graduarse.

Este cambio en el proceso de aprendizaje no se ha producido por casualidad. La accesibilidad de la información en la era de Internet y las tecnologías de la información, en las que los teléfonos móviles con su mayor poder y transportabilidad están reemplazando a los ordenadores, y la gran cantidad de información que se ha puesto a disposición de un solo clic, permiten que cerca de dos mil millones de personas que tienen acceso a Internet sean parte de la era de la información. Los desarrollos tecnológicos están cambiando permanentemente nuestra forma de educar y aprender. Tomó muchas décadas que la educación a distancia ganara reputación, y en unos pocos años el aprendizaje en línea, el *e-learning* y la educación virtual cambiaron el paradigma educativo. La mayoría de los detractores de la educación en línea son personas que no están conectadas. Si bien es cierto que hay muchas cosas que no pueden o no deben enseñarse sin tiempo cara a cara, en la mayoría de los procesos de aprendizaje actuales se necesita del apoyo de la tecnología.

Otro cambio importante en la gestión del conocimiento viene de la comprensión de que en muchos casos, los enfoques científicos convencionales no son suficientes para el desarrollo de soluciones a los problemas actuales. Se ha demostrado que el uso de sistemas de conocimiento alternativos, como el conocimiento comunitario o indígena, es esencial para la comprensión del funcionamiento de los ecosistemas y el uso de los servicios ecosistémicos por parte de las comunidades locales. De manera inherente, la restauración de los paisajes funcionales debe incorporar el conocimiento local. De hecho, la ciencia moderna ha demostrado que los ecosistemas “naturales” como los bosques de la península de Yucatán (Levy-Tacher *et al.*, 2002) o la cuenca del Amazonas (Coomes *et al.*, 2009) han sido modificados por los humanos durante cientos de años para ajustar su

productividad a las necesidades de las personas en cuanto a alimentos, fibra, combustible, medicina, etc. Respecto a la toma de decisiones, hoy debemos aprender a reconocer que el conocimiento local tiene la misma importancia. Es crucial llevar la ciencia a la población local para que puedan comprender fenómenos, como el cambio climático, que no están impresos en el conocimiento tradicional.

Aprendizaje versus enseñanza

Un cambio importante en el desarrollo de las capacidades es la transición de la enseñanza al aprendizaje. Hoy en día, la tecnología de la información y las comunicaciones hace que el conocimiento esté disponible a través de la mayoría de los teléfonos inteligentes. Por lo tanto, en la actualidad, un programa de desarrollo de capacidades exitoso no es aquel que enseña conocimientos, sino el que facilita un proceso de aprendizaje, al permitir la construcción colectiva del conocimiento a través de las comunidades de aprendizaje y el aprender haciendo. La posibilidad de que el aprendiz aplique inmediatamente los conocimientos y habilidades conducirá a que sea una persona más segura y con una actitud positiva hacia su entorno laboral. Para el educador, no suele ser un cambio fácil pasar de ser un profesor a convertirse en un tutor o moderador de un proceso de aprendizaje. Esto no deja de lado la importancia de la experiencia que un profesor pudo adquirir o su inmenso conocimiento, a menudo construido a través de sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje debe realizarlo el estudiante de acuerdo con sus capacidades y deficiencias existentes. Los estudiantes aprenden mediante la autoevaluación a través del hacer en el mundo real, más que a través de evaluaciones o exámenes del profesor. Al igual que en otras disciplinas, en las áreas protegidas, los profesores suelen tener un buen conocimiento de las asignaturas, pero no han sido entrenados y no son muy activos en la pedagogía y su desarrollo. La experiencia personal demuestra que no es fácil que los expertos en áreas protegidas asuman el papel de tutores para apoyar el proceso de aprendizaje, ya que la mayoría de ellos todavía quieren “enseñar” (Estudio de caso 9.1).

Enfoques reduccionistas versus holísticos

Desde hace algunas décadas se critica cada vez más el marco reduccionista tradicional de la educación, en el que un todo complejo se desmonta en “cajas” que se estudian a través de diferentes disciplinas. La suposición es que si entendemos las partes, podemos entender el todo. Donde esto falla es en que muchas de las interacciones se pierden, lo que hace difícil lidiar con la complejidad. Un buen ejemplo de esto es el cambio climático. La enorme complejidad de este fenómeno hace que sea difícil encontrar soluciones efectivas a

Estudio de caso 9.1 Enfoque basado en el aprendizaje: Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas, Costa Rica

Lejos del enfoque tradicional en el que un estudiante primero “aprende” todas las áreas temáticas y luego pasa a la implementación y la integración, aquí el alumno comienza mapeando el área protegida en la que trabaja, incluido sus alrededores. La tarea consiste en utilizar mapas o sistemas de información geográfica (SIG) para identificar y trazar todos los aspectos que influyen o afectan el área protegida. Al trabajar con cada uno de los temas, el alumno tiene que ir a diferentes fuentes y ver qué aspectos tienen la mayor relevancia para un resultado deseado. Cualquiera de las áreas temáticas puede servir como punto de partida; por ejemplo, los aspectos de ecología y de biología de la conservación, identificar si el tamaño y las fronteras permiten alcanzar los objetivos de conservación, determinar si la conectividad y las zonas de amortiguación están presentes o dónde pueden establecerse, y su efectividad para diferentes especies, bajo la influencia del cambio climático. Es posible mapear las comunidades, identificando no solo amenazas y oportunidades, sino también áreas para el manejo de conflictos o apoyo para la educación, participación y desarrollo de la comunidad.

Se puede analizar el manejo de los visitantes, incluidos los esfuerzos conjuntos con los proveedores de

tours locales para aumentar la experiencia del visitante y buscar co-inversiones. Además de priorizar los requerimientos de investigación encaminados a brindar información para la gestión y el manejo, también es posible identificar los enlaces con las instituciones académicas. Dentro de los pasos finales está determinar cuáles son los vínculos requeridos con todo el sistema de áreas protegidas en términos de presupuesto, asistencia técnica, alineación con políticas nacionales y globales como el Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas, y fuentes de financiamiento innovadoras. El alumno puede usar diferentes fuentes para obtener información, incluida la orientación de un tutor o compañeros, búsquedas en Internet, informes impresos, planes de manejo y entrevistas con compañeros de trabajo o incluso miembros de la comunidad.

El estudiante puede elegir la secuencia al priorizar los problemas, las lagunas o la experiencia previa. Al final, el mapa permite una visión holística del área protegida y todos los procesos requeridos para alcanzar los objetivos de conservación; asimismo, el estudiante tiene la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades en el conjunto de campos que afectan a un área protegida.

través de instituciones que se establecen dentro de un marco sectorial y que ven solo partes, y no hay ninguna institución que supervise el conjunto.

En el marco reduccionista, el proceso educativo busca que un profesor le transfiera al estudiante lo que sabe. La suposición es que el conocimiento es discreto, identificable, objetivo e impersonal, y el aprendizaje tiene una naturaleza estática y aditiva. Bajo este enfoque:

[...] el conocimiento se compone de unidades elementales de experiencia que se agrupan, se relacionan y se generalizan,

[...] y las partes de una experiencia de aprendizaje dada son iguales al todo.

[...] En este modelo, el profesor o un especialista en currículo determina las unidades que van a enseñarse y la secuencia en que van a presentarse. (MacInnis, 1995, p. 8)

Los educadores holísticos se centran en la construcción del conocimiento, de manera que el aprendiz transforma las nuevas experiencias en conocimiento, relacionándolas con aquel adquirido previamente y transformándolas en algo nuevo y significativo. El aprendizaje va de un todo a las partes y luego de vuelta al todo. Un buen ejemplo para una mejor comprensión es la necesidad de aprender las letras del alfabeto antes de intentar escribir o comunicarse por escrito; las letras se aprenderán según sea necesario (MacInnis, 1995). Si realmente pretendemos aumentar la eficacia de los objetivos de conservación y desarrollo, la complejidad de la gestión y manejo de las

áreas protegidas se beneficiará de un cambio hacia enfoques más holísticos, tanto en el manejo como en el desarrollo de las capacidades.

Formas de enseñanza: enseñanza presencial, en línea o en combinación

No vamos a entrar en una discusión detallada de los diferentes métodos de enseñanza y sus ventajas y desventajas, ya que este no es el alcance de este capítulo, y lo más frecuente es que estos aspectos estén vinculados a las instituciones de educación o capacitación. Sin embargo, es importante que el personal de las áreas protegidas entienda los conceptos básicos de estos métodos de enseñanza y el potencial que cada uno de ellos tiene para los diferentes esfuerzos de desarrollo de capacidades en las áreas protegidas. El acceso a Internet crece rápidamente, en especial a través de los teléfonos inteligentes, lo que hace que los problemas de conectividad sean menos relevantes conforme pasa el tiempo.

En su mayoría, las personas han recibido una educación a través del aprendizaje tradicional frente a frente (presencial), ya sea en las aulas, como un sistema intergeneracional (mayores a jóvenes) o dentro del campo de trabajo. El principal inconveniente es que los estudiantes tienen que viajar al sitio de capacitación y el número de estudiantes que pueden asistir a una clase con resultados satisfactorios tiene un límite. Los costos son elevados, y especialmente cuando se trata de viajes aéreos, algunos de estos cursos se están volviendo demasiado costosos para llevarse a cabo.

La educación presencial tiene muchas ventajas, comenzando con la interacción humana que es esencial, por ejemplo, para el aumento de la comunicación y de las habilidades de trabajo en equipo. Este tipo de educación es valioso para procesos de campo complejos en los que la observación directa y la práctica posterior con la supervisión de expertos pueden conducir a un dominio más efectivo de estas habilidades. Los juegos de roles y otros métodos interactivos son excelentes eventos de capacitación, especialmente cuando se realizan dentro de una organización o equipo.

El aprendizaje a distancia se refiere a que los profesores y los estudiantes están en lugares diferentes. La estrategia se dio originalmente a través de materiales enviados por correo con diseños de instrucción que le permitían al estudiante aprender mediante el estudio de dichos materiales, a su propio ritmo; a menudo se les llamaba “cursos

por correspondencia”. El aprendizaje en línea o *e-learning*, también llamado “aprendizaje virtual”, ha ganado un terreno enorme en las últimas dos décadas gracias a las mejoras en la conectividad a Internet y la velocidad y el desarrollo de diferentes plataformas, especialmente Moodle, que fue la interfaz más utilizada a comienzos del siglo XXI. La principal característica de la educación en línea es el cambio rápido a medida que la tecnología se desarrolla. Hace menos de una década nadie pensaría en la posibilidad de asistir a programas universitarios a través de un teléfono móvil. La prestación de servicios de Internet se consideraba algo para unos pocos y dejaba a muchas personas, especialmente las de países menos desarrollados, en una situación difícil. En 2013, el 39% de la población mundial utilizaba Internet, frente al 16% en 2005. En el mundo en vías de desarrollo, el 31% de la población

Cuadro 9.4 ¿Qué es un plan para las capacidades de áreas protegidas?

Aunque la mayoría de los estudios sobre la efectividad del manejo de las áreas protegidas identifican y priorizan las amenazas críticas y las debilidades clave, es frecuente que no identifiquen las capacidades específicas ni las oportunidades y estrategias correspondientes que se necesitan para abordarlas. Por otra parte, muchos planes de capacidades se basan en una lista de verificación genérica de las posibles capacidades necesarias, más que en una evaluación sistemática de las debilidades y amenazas reales para la gestión dentro del sistema de áreas protegidas.

Idealmente, los encargados de la planeación integrarán los resultados de la efectividad del manejo en el proceso de planeación de las capacidades con el fin de garantizar que los resultados sean relevantes y estén enfocados en mejorar las debilidades más urgentes y disminuir las amenazas más prevalentes. Además, muchas evaluaciones de las capacidades se centran exclusivamente en las capacidades necesarias y en el desarrollo de habilidades de los individuos, y no en capacidades más amplias de las instituciones y de la sociedad. En el mejor de los casos, los encargados de la planeación considerarán el rango de niveles de capacidad que se necesitan para garantizar un sistema de áreas protegidas integral y bien administrado.

Un plan de acción para las capacidades del área protegida se define como un conjunto de estrategias y acciones encaminadas a fortalecer las capacidades individuales, institucionales y sociales que son necesarias no solo para crear una red representativa y amplia de áreas protegidas, sino también para abordar las debilidades críticas de la gestión y el manejo, reducir las amenazas clave y mejorar el entorno propicio dentro de un sistema de áreas protegidas.

Si bien el proceso real de desarrollar un plan de acción para las capacidades variará de un país a otro, los

siguientes son algunos principios básicos que podrían aplicarse a todos los casos.

- Basado en los resultados de las evaluaciones existentes sobre la efectividad del manejo de las áreas protegidas.
- Como base para el plan de acción, un enfoque en las capacidades necesarias para abordar las debilidades clave de la gestión y reducir las amenazas críticas.
- Considerar las capacidades individuales e institucionales, y de acuerdo con el alcance de la evaluación y los recursos disponibles, también las capacidades de la sociedad.
- Involucrar a los actores adecuados en el momento adecuado –los guardias del parque y el personal de campo pueden brindar un nivel de aporte al plan de capacidades, mientras que el personal ministerial y los encargados de formular políticas pueden brindar otro nivel–. Con frecuencia se necesitan varias reuniones para incluir diferentes niveles de experticia.
- Incluir múltiples actores de diferentes sectores como, por ejemplo, turismo, desarrollo económico, ordenamiento territorial, silvicultura, pesca y agricultura.
- Enfatizar un enfoque de autoevaluación, empoderando al personal y a los administradores de áreas protegidas para identificar sus limitaciones y necesidades de capacidades.
- Garantizar que la dirección de alto nivel apoya que se haga la evaluación de las capacidades y el seguimiento de los resultados.
- Garantizar que el plan de acción para las capacidades está integrado en los procesos presupuestarios nacionales a fin de aumentar la probabilidad de implementación del plan.

Fuente: CBD, 2014b, pp. 4-6

utilizaba Internet en 2013, frente al 8% en 2005, mientras que el 77% de las personas en el mundo desarrollado utilizaban Internet en 2013 (ITU, 2014).

Los educadores presenciales, e incluso las autoridades educativas, han ofrecido resistencia al proceso en línea, y durante muchos años se consideró que era de menor calidad que el proceso presencial. Si bien es cierto que, bajo las condiciones actuales, algunas disciplinas todavía son imposibles de aprender exclusivamente a través de Internet, la tecnología está tomando cartas en el asunto y ahora tenemos, por ejemplo, un entrenamiento en cirugía a través de sistemas de comunicación de alta tecnología, en los que los cirujanos expertos ayudan a los estudiantes o profesionales con menos experiencia en áreas remotas con el uso de la comunicación por video, lo cual permite capacitar al aprendiz paso a paso.

El aprendizaje combinado es una mezcla de ambos mundos, y ha demostrado que mejora el proceso de aprendizaje cuando se requieren experiencias prácticas. Los programas en línea ahora están fomentando encuentros cara a cara entre estudiantes de acuerdo con su proximidad geográfica. Estos grupos de trabajo autogestionados ayudan a construir conocimientos colectivamente, lo que permite el desarrollo de habilidades y actitudes. En los últimos años, los cursos en línea masivos y abiertos (*Massive Online Open Courses*, MOOC) han ganado popularidad, y es probable que transformen completamente el proceso educativo, incluso en universidades de renombre mundial como el Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology, MIT) y la Universidad de Stanford, que han invertido significativamente en su desarrollo.

Planeación y evaluación del desarrollo de capacidades

Establecer un plan de acción para el desarrollo de capacidades permite una mejor alineación y sincronización entre los esfuerzos de desarrollo de capacidades y los objetivos personales, institucionales y comunitarios. El CDB desarrolló un proceso de orientación enfocado en el establecimiento de planes de acción para el desarrollo de capacidades en las áreas protegidas (Cuadro 9.4).

Hay muchos métodos diferentes para evaluar qué capacidades se necesitan. La base suele ser una comparación entre la situación actual (capacidad existente) y la deseada (evaluación de la capacidad futura), y la hoja de ruta para saber cómo llegar. Existen varias guías respecto a la metodología para la evaluación de las capacidades (UNPD, 2007, 2008). También existen diferentes niveles de evaluación de las capacidades en relación con el entorno propicio, las organizaciones y los individuos (Kay *et al.*, 2008); otros

autores añaden otra capa relacionada con el nivel de la red de organizaciones, en que el desarrollo de capacidades debe apuntar a mejorar las relaciones entre diferentes partes interesadas con el fin de aprovechar plenamente sus diversas habilidades (Nielsen, 2011).

En los sistemas de áreas protegidas encontramos muchas evaluaciones diferentes respecto a las necesidades de desarrollo de capacidades, y para establecerlas se adoptan muchos enfoques diferentes. Algunas evaluaciones se basan en la opinión de expertos (Don Carlos *et al.*, 2013), otras se basan en encuestas al personal que trabaja en áreas protegidas, zonas de amortiguamiento y oficinas centrales (Acevedo *et al.*, 2006), y otras utilizan muestras más amplias, incluidos cuestionarios *in situ* y cuestionarios detallados de autoevaluación (Gombos *et al.*, 2011). También encontramos evaluaciones más complejas en las que se utiliza una combinación de métodos participativos e iterativos, incluidas discusiones de grupos focales, visitas de campo, entrevistas, revisión de literatura y consultas intensivas con los principales actores involucrados a nivel de la comunidad.

Este es el caso de la evaluación sobre las necesidades de desarrollo de capacidades del Centro para las Personas y los Bosques (Centre for People and Forests, RECOFTC) para el desarrollo de la silvicultura comunitaria y las áreas protegidas comunitarias en Camboya (The Learning Institute y RECOFTC, 2011) y para el desarrollo de la silvicultura comunitaria en Indonesia (Siscawati y Zakaria, 2010). Aunque suelen generar resultados más precisos, los procesos más complejos requieren mayores inversiones, tanto en términos de tiempo como de financiación.

El avance en las evaluaciones de efectividad del manejo (Hockings *et al.*, 2006) basadas en el establecimiento de estándares de gestión y la evaluación del desempeño en relación con estos estándares (lo cual conduce a puntos de referencia para la gestión y manejo de áreas protegidas con un sistema de puntuación escalonado desde un “completo fracaso” hasta un “cumplimiento total”) pueden facilitar la identificación de áreas que requieren un desarrollo de capacidades, que entonces pueden abordarse con una capacitación específica. En un estudio global (Leverington *et al.*, 2010), la eficacia general de la gestión estuvo fuertemente ligada a la idoneidad de la infraestructura, el equipo y la información, a una buena administración y comunicación, a la idoneidad de la información y la capacitación del personal, y a una buena planeación del manejo —todos estos relacionados con las capacidades—.

No obstante, debemos estar conscientes de la brecha fundamental que suele existir cuando se evalúan las necesidades de desarrollo de capacidades, y dicha brecha tiene que ver con la premisa de que uno no sabe lo que no sabe. En otras palabras, es frecuente que las organizaciones y las personas

no estén al día con las tendencias del conocimiento, de la ciencia y del desarrollo, y por lo tanto podrían no estar conscientes de la necesidad de desarrollar capacidades en uno u otro campo. Esto es especialmente cierto cuando existe una menor capacidad o cuando las barreras lingüísticas o tecnológicas no han permitido incorporar nuevas tendencias o necesidades. Un buen ejemplo de esto es el cambio climático. Es frecuente que las palabras “cambio climático”, “mitigación” y “adaptación” se encuentren en las evaluaciones sobre las necesidades de desarrollo de capacidades, pero con una mayor indagación suele encontrarse que existe una mala interpretación o una vaga definición de lo que realmente se requiere para el caso de cada una de estas etiquetas.

Para superar estas limitaciones, es necesario buscar un apoyo experto o al menos establecer procesos para mantener actualizados los sistemas en términos de conocimiento, ciencia y tecnología. Para que esto suceda es fundamental un liderazgo político adecuado, pero también que se reconozca la importancia de todos los niveles y esto, en sí mismo, es parte del desarrollo de capacidades. Involucrar actores externos y “clientes” puede ayudar a que una organización evalúe sus capacidades, o lo que es más importante, su desempeño, y a determinar si la brecha se debe o no a una cuestión de capacidades.

Con frecuencia, es difícil medir el impacto de las actividades de desarrollo de capacidades, especialmente a corto plazo. Dado que el desarrollo de estas ocurre a nivel individual, organizacional y comunitario, la evaluación también debe darse en estos niveles. Sin embargo, los resultados dependen en gran medida del entorno propicio, que depende a su vez de factores externos como la política, la capacidad de los funcionarios de alto rango designados políticamente, los sindicatos de trabajadores, la financiación y otros factores. El cambio constante en las organizaciones también afecta las capacidades, al igual que la falta de respuesta organizacional al cambio, ya que esto hará que las capacidades más altas sean inútiles con el tiempo. El nivel de evaluación más difícil es el nivel de la comunidad o de la sociedad debido a la alta complejidad de este escenario y a la tarea casi imposible de identificar resultados directos de los procesos de desarrollo de capacidades. A largo plazo, el comportamiento de una comunidad o sociedad permitirá un reconocimiento más amplio de las capacidades que, no obstante, serán difíciles de atribuir directamente a los procesos específicos de desarrollo de las mismas. Esto se vuelve muy relevante cuando se evalúan los programas de alcance comunitario de las áreas protegidas, especialmente aquellos que son financiados por donaciones y exigen un reporte de la efectividad.

Una de las evaluaciones más utilizadas para los programas de capacitación fue desarrollada por Kirkpatrick en 1959, y redefinida por el mismo autor en 1998 (Kirkpatrick, 1998). El modelo de evaluación tiene cuatro niveles.

- Paso 1: Reacción. ¿Qué tanto les gustó a los estudiantes el proceso de aprendizaje?
- Paso 2: Aprendizaje. ¿Qué aprendieron? (conocimientos y habilidades adquiridos por los estudiantes).
- Paso 3: Comportamiento. Cambios resultantes en el desempeño laboral a partir del proceso de aprendizaje (capacidad de realizar las habilidades recién aprendidas mientras están en el trabajo).
- Paso 4: Resultados. Resultados tangibles del proceso de aprendizaje en términos de reducción de costos, mejoramiento de la calidad, aumento de la producción, eficiencia y otras medidas.

Si queremos sistemas de áreas protegidas efectivos, el desarrollo de la capacidad organizacional tiene la mayor importancia. En este nivel, evaluar el impacto del desarrollo de capacidades puede resultar complejo y desafiante. Hailey *et al.* (2005, p. 12) identificaron algunos desafíos metodológicos y prácticos evidentes asociados con la medición del impacto:

1. Programa y diseño de procesos poco claros.
2. Poder, control y pertenencia: agenda y necesidades de quién.
3. Medición del cambio complejo e intangible.
4. Demostración de causalidad y atribución.
5. Respuesta al contexto y a la cultura.
6. Compromiso con los costos de inversión.

Estos autores desarrollaron enfoques que fueron adoptados para superar los desafíos y poner en práctica la evaluación del impacto:

1. Participación y priorización de las partes interesadas.
2. Autoevaluación.
3. Triangulación.
4. Equilibrio de los diferentes métodos y herramientas.
5. Simple y sistémico.
6. Aceptación de una asociación plausible, sin atribución directa.
7. Reconocimiento de los niveles de inversión.
8. Aprendizaje organizacional: vincular la evaluación con la acción (Hailey *et al.*, 2005, pp. 12-13).

Evaluar el impacto a nivel individual es un poco más fácil, aunque esto varía con el alcance del proceso. Cuando las actividades de capacitación se centran en herramientas específicas como el uso de los SIG, el diseño y construcción de senderos, el control de incendios, los primeros auxilios



Bosque de araucarias: biodiversidad excepcional en el Parque Nacional Villarrica, Chile

Fuente: Eduard Müller

o similares, se vuelve más sencillo. Los procesos más estructurados y a más largo plazo requerirán diferentes enfoques para la evaluación. Sin embargo, es fundamental reconocer que puede haber limitaciones institucionales que no permitan que el personal capacitado ponga en práctica lo aprendido. Esto es especialmente cierto cuando los niveles jerárquicos superiores no han recibido entrenamiento y se sienten amenazados por subordinados más capaces.

Debido a la creciente necesidad, cada vez se desarrollan más marcos de evaluación. El Centro Australiano para la Investigación Agrícola Internacional (Australian Centre for International Agricultural Research, ACIAR) desarrolló un marco de evaluación progresivo bien diseñado (Gordon y Chadwick, 2007; Templeton, 2009), el cual tiene como objetivo mapear y corroborar los vínculos entre la capacitación proporcionada y los beneficios previstos o materializados, lo cual facilita la atribución de beneficios a inversiones específicas en materia de desarrollo de capacidades. Este marco se basa en estimar el valor del impacto resultante del cambio en la práctica y el comportamiento de las organizaciones, y luego determinar qué parte de estos beneficios puede atribuirse a la actividad de desarrollo de capacidades (Gordon y Chadwick, 2007). Un esfuerzo similar para las áreas protegidas o para los esfuerzos de conservación podría facilitar la evaluación del impacto.

¿Por qué necesitamos profesionales de áreas protegidas?

Cuando las áreas protegidas comenzaron a designarse, los administradores se enfrentaban principalmente con la preservación del paisaje para las visitas. Posterior-

mente, se reconoció la importancia de las áreas protegidas para conservar la naturaleza, especialmente las especies emblemáticas. Con la transición de la preservación a la conservación y el desarrollo de conceptos como la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, se reconoció cada vez más el papel de las áreas protegidas para los medios de subsistencia locales, y esta incorporación de aspectos sociales y económicos a la gestión supuso un reto para la formación en ciencias naturales de gran parte del personal de las áreas protegidas. Hoy en día vemos las áreas protegidas como una de las soluciones naturales más eficientes y costo-efectivas para ayudar en la lucha contra el cambio climático. Al mismo tiempo, los desafíos de los impactos del cambio climático —con una gran variabilidad a lo largo de las regiones y los países, la necesidad de manejar las incertidumbres y los riesgos, y desarrollar estrategias de manejo que requieren una mirada al futuro con el análisis de escenarios y la búsqueda de soluciones creativas para la adaptación y la mitigación— han superado la capacidad actual de muchos de los empleados involucrados en la gestión de áreas protegidas.

En un intento por llenar las brechas, es frecuente que el personal reciba capacitación a través de cursos cortos y es común que encontremos funcionarios con largos listados de eventos para el desarrollo de capacidades en su *curriculum vitae*. Curiosamente, a diferencia de otras profesiones, en la gestión de áreas protegidas no se establecieron programas profesionales o de grado hasta los años ochenta. Por ejemplo, en 1983 el Riverina College of Advanced Education en Australia estableció un diplomado asociado inicial sobre la gestión de parques y poco después ofreció un curso que otorgaba un grado. En todo el mundo existen unas pocas instituciones académicas que ofrecen

programas formales sobre la gestión de áreas protegidas y en estos programas suele existir un sesgo hacia la formación en biología y ecología. Las áreas protegidas en muchos países en desarrollo suelen ser gestionadas por personas sin grado profesional o por profesionales en campos como la biología, la geografía, la geología, la antropología, la silvicultura, la agronomía, la arquitectura o alguna otra profesión, quienes han modificado sus trayectorias profesionales. Por lo general, en sectores económicos diferentes a las áreas protegidas solo se contratan profesionales bien preparados para ocupar puestos directivos, lo que requiere al menos un MBA o un título equivalente relacionado con lo que están administrando. Sería difícil imaginar el diseño de una casa sin un arquitecto y construirla sin un ingeniero, o la contratación de una persona sin una educación adecuada para la administración bancaria.

La complejidad de la gestión de áreas protegidas de hoy requiere de profesionales con competencias adecuadas en diversos campos que hayan recibido una capacitación apropiada para ser capaces de asumir un papel de liderazgo en la integración de diversas áreas de conocimiento y tener las habilidades y actitudes necesarias para triunfar. No obstante, aún no se reconoce debidamente la necesidad de profesionalizar la gestión de las áreas protegidas, especialmente en los países en vías de desarrollo. Ofrecer programas efectivos de desarrollo profesional para un gran número de profesionales es crucial con el fin de garantizar que sean capaces de enfrentar los problemas actuales y estén preparados para los nuevos retos de la adaptación al cambio climático.

Un gestor de áreas protegidas efectivo debe comprender los aspectos ecológicos y biológicos con un amplio conocimiento de la biología de la conservación y el monitoreo, incluidas la dinámica de poblaciones, la diversidad genética y las cadenas tróficas. Este profesional también debe comprender la dinámica social y el desarrollo de la comunidad local, el cumplimiento de la ley y las normas policivas, la gobernanza, las cuestiones socioeconómicas, la mediación y el manejo de conflictos para integrar las áreas protegidas con las comunidades a su alrededor. También son necesarios conocimientos de administración general, contabilidad, gestión de proyectos, planeación, presupuestos, manejo de recursos humanos, gestión de riesgos y emergencias, uso del público y turismo, educación para la sostenibilidad, mantenimiento de infraestructuras, recaudación de fondos y muchas otras áreas. Esta persona también debe ser un líder y tener una capacidad aguda de observación, análisis y creatividad para poder llevar a cabo una verdadera gestión adaptativa.

Esta persona también debe estar familiarizada con la legislación y la naturaleza institucional de las áreas protegidas, el papel económico y la valoración de los servicios, especialmente los servicios ecosistémicos y el valor de la

biodiversidad. Los valores espirituales e intangibles son muy relevantes en muchas partes del mundo. Esta persona también debe ser capaz de influir en las políticas y los responsables de la toma de decisiones. Tal como se mencionó, el cambio climático añade nuevas exigencias para los administradores de áreas protegidas, muchas de las cuales aún no están bien definidas. Las áreas marinas y costeras conllevan grandes desafíos, con procesos muy dinámicos que suceden con muchas partes interesadas diferentes y en la planeación espacial.

Los objetivos de la gestión de áreas protegidas pueden ser muy diversos, incluidos la conservación, el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, la protección de los medios de vida de los indígenas, el turismo sostenible, la recreación multiuso y la resiliencia al cambio climático. La complejidad de la gestión y manejo modernos de las áreas protegidas requiere profesionales con conocimientos de campos dispares que hayan recibido una capacitación adecuada para integrar cómodamente diversas habilidades. Los programas de desarrollo profesional avanzado para una diversa gama de funciones del personal son cruciales con el fin de garantizar que las áreas protegidas sean capaces de resistir las amenazas actuales y estén preparadas para nuevos desafíos, como el cambio climático.

Muchos sistemas nacionales de áreas protegidas carecen del personal suficiente, tanto en número como en experiencia. Esta limitación ha llevado a que se dependa de organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y nacionales, y de proyectos bilaterales de asistencia técnica que a menudo no perduran. Debido al limitado número de programas académicos en gestión de áreas protegidas, pocos empleados a largo plazo cuentan con una educación especializada que integre los campos de la gestión de áreas protegidas mencionados anteriormente. Los gobiernos enfrentan cada vez más desafíos, ya que muchos profesionales migran a las ONG o sectores de consultoría, y es frecuente que la capacidad de los sistemas nacionales para capacitar personal nuevo sea muy limitada.

Si reconocemos el valor del patrimonio nacional y los servicios ecosistémicos en juego, nos damos cuenta de la urgencia de profesionalizar la gestión de áreas protegidas. Necesitamos profesionales no solo para que se encarguen de los problemas en el campo y en las oficinas de las áreas protegidas individuales, sino también para que administren los sistemas nacionales y regionales, e incluso los transnacionales. Estos profesionales requieren habilidades avanzadas en política, planeación estratégica, construcción de consenso, comunicaciones y recaudación de fondos. Los profesionales de todos los niveles requieren una capacitación especializada y una amplia gama de oportunidades de seguimiento.

La educación para la gestión de áreas protegidas debe expandirse globalmente bajo nuevos paradigmas educativos. Hoy enfrentamos la necesidad de profesionales que puedan manejar disciplinas transversales con el uso de enfoques holísticos sobre una base cotidiana. La complejidad de los problemas que enfrentan la conservación en general, y las áreas protegidas en especial, exige una búsqueda permanente de soluciones innovadoras. Por ejemplo, no hay una receta para la adaptación al cambio climático. Habrá importantes diferencias en las estrategias de adaptación para los sitios que están a corta distancia, como las partes alta, media y baja de una cuenca. Por lo tanto, la capacidad de un profesional de recabar toda la información necesaria, incluyendo modelos de predicción, desarrollo de escenarios, tendencias de políticas y desarrollo, tendencias comerciales nacionales e internacionales, acuerdos comerciales y uso de recursos naturales, lo hará más competente y por consiguiente, exitoso.

Gestión del conocimiento

La gestión adecuada del conocimiento es fundamental para el éxito de la gestión, incluida la gestión y manejo de áreas protegidas. Con frecuencia, una organización tiene un montón de conocimientos dispersos en documentos, otros medios y procesos organizacionales, e incluso en su gente. A menudo, si este conocimiento no se sistematiza de manera adecuada, termina por no ser utilizado de manera efectiva o simplemente no se hace uso de él. El uso adecuado del conocimiento puede conducir, por ejemplo, a un conjunto de mejores prácticas y lecciones aprendidas. El uso oportuno del conocimiento puede ayudar a resolver problemas o generar estrategias. La complejidad de la gestión de los sistemas de áreas protegidas y de las áreas protegidas requiere una gestión del conocimiento adecuada con el fin de construir estrategias sólidas. Esto utiliza tanto las experiencias positivas, que se transforman en mejores prácticas, como las experiencias negativas, que se utilizan como lecciones aprendidas para mejorar la práctica. Sin embargo, rara vez encontramos una gestión del conocimiento o sistemas de gestión del conocimiento adecuados para permitir búsquedas rápidas que apoyen la toma de decisiones en la gestión cotidiana de las áreas protegidas. Con mucha frecuencia, los resultados de las investigaciones se encuentran en una copia impresa sobre un escritorio o en una estantería, lo cual no solo dificulta el acceso, sino también oculta su existencia. La posibilidad de disponer de sistemas de información modernos basados en la web y de asegurar su uso generalizado mejoraría las capacidades en todos los niveles.

“El conocimiento es información o datos, organizados de una manera que sea útil para la organización” (Suryanarayana y Adapa, 2013, p. 53). Se trata de obtener el conoci-

Cuadro 9.5 Estrategias de gestión del conocimiento

Las estrategias de gestión del conocimiento incluyen:

- Recompensas (como un medio para motivar el intercambio de conocimientos).
- Contar historias (como medio de transferir el conocimiento tácito).
- Aprendizaje entre proyectos.
- Revisiones pos acción.
- Mapeo del conocimiento (un mapa de los repositorios de conocimiento dentro de una empresa, accesible para todos).
- Comunidades de práctica.
- Directorios de expertos (para permitir que la persona que busca conocimientos llegue a los expertos).
- Transferencia de las mejores prácticas.
- Ferias de conocimiento.
- Gestión de competencias (evaluación sistemática y planeación de las competencias para cada miembro de la organización).
- La proximidad y la arquitectura (la situación física de los empleados puede propiciar u obstruir el intercambio de conocimientos).
- Relaciones maestro-aprendiz.
- Tecnologías de colaboración, como el *software* compartido (*groupware*).
- Repositorios de conocimientos (bases de datos, motores de marcadores, etc.)
- Medir y reportar el capital intelectual (una forma de hacer que el conocimiento sea explícito para las empresas).
- Intermediarios de conocimientos (algunos miembros de la organización asumen la responsabilidad de un campo específico y actúan como primera referencia para otros sobre un tema específico).
- *Software* social (wikis, marcadores sociales, blogs, etc.)
- Transferencia de conocimientos entre proyectos.

Fuente: Suryanarayana y Adapa, 2013, pp. 55-56

miento adecuado para la persona adecuada en el momento adecuado. El conocimiento es abundante y accesible a través de Internet. El desafío radica en cómo reunir, evaluar, clasificar, sistematizar y utilizar este conocimiento de una manera constructiva para lograr los objetivos de la organización. El capital intelectual y el conocimiento institucional u organizacional son altamente relevantes, y todas las organizaciones deben tener mecanismos para no perderlos. Además, el uso del conocimiento local, comunitario o indígena se ha vuelto muy relevante y es prácticamente indispensable para el manejo y la restauración de

los ecosistemas y el establecimiento de paisajes funcionales (Levy-Tacher *et al.*, 2002; Diemont *et al.*, 2011; Aronson *et al.*, 2007).

La gestión del conocimiento puede definirse como un enfoque multidisciplinario para lograr los objetivos de la organización por medio del máximo aprovechamiento del conocimiento. Dicha gestión incluye procesos como la adquisición, organización, desarrollo e intercambio de conocimientos, y las bases culturales y técnicas que apoyan y promueven su uso (Kundu, 2013, véase también el Capítulo 11). La gestión del conocimiento puede verse en términos de:

- Identificación de recursos y necesidades de conocimiento.
- Adquisición, creación, evaluación, clasificación o eliminación de procesos, entornos o recursos relacionados con el conocimiento.
- Personas. La manera en que se incrementa la capacidad de un individuo para influenciar a los demás con su conocimiento.
- La tecnología como un facilitador crucial más que como una solución: esta debe escogerse de acuerdo con los requerimientos de una iniciativa de gestión del conocimiento y no debe ser el punto de partida.
- Cultura centrada en el conocimiento dentro de la organización; este es el mayor facilitador de organizaciones exitosas impulsadas por el conocimiento.
- Estructura, lo cual se refiere a los procesos empresariales y a las estructuras organizacionales que facilitan el almacenamiento, la recuperación, la aplicación y el intercambio de conocimientos (Balakumaran, 2013; University of North Carolina, 2014).

El conocimiento solo es útil si se usa. Una organización debe contar con estrategias que no solo promuevan el uso y el intercambio de conocimientos, sino también que establezcan mejores prácticas y garanticen que los nuevos conocimientos se construyan permanentemente, en especial si esto se hace de manera colectiva (Cuadro 9.5).

Enfoques basados en las competencias para el desarrollo de capacidades

Tal como se discutió anteriormente, la educación universitaria tradicional se ha basado principalmente en el conocimiento, con el desarrollo de algunas habilidades dentro de cada área de conocimiento. Hoy estamos viendo un cambio hacia la educación basada en las competencias. Con el fin de que el personal de áreas

protegidas involucrado en la educación y la capacitación tenga una idea más clara, describiremos una iniciativa en curso de la CMAP que no solo busca establecer competencias, sino también una educación basada en las mismas y la certificación en áreas protegidas a nivel mundial.

El enfoque basado en las competencias aborda la necesidad de desarrollar y medir las capacidades, centrándose principalmente en la capacidad que las personas tienen para tener un desempeño eficaz en sus puestos de trabajo, en lugar de impartir una capacitación y adquirir calificaciones. Una competencia es la capacidad comprobada de hacer un trabajo, y a menudo se define en términos de la combinación requerida de conocimientos ([*knowledge*] saber), habilidades ([*skills*] saber cómo hacer) y actitudes ([*attitude*] saber cómo ser) –conocida como KSA [*knowledge, skills, attitude*]– que permiten que los individuos funcionen en el mundo real. El conocimiento proporciona una comprensión de los antecedentes técnicos y teóricos de la tarea y una apreciación de su propósito; las habilidades garantizan la capacidad de realizar una tarea de manera confiable y consistente, y tener la actitud correcta ayuda a garantizar que una persona trabaja a conciencia y de manera ética y profesional.

El nivel adecuado de una competencia para desempeñar una tarea o un trabajo determinado suele definirse como un “estándar de competencia” o un “estándar profesional”, que es “una definición, generalmente desarrollada y aceptada por la industria respecto a las competencias y los conocimientos necesarios para realizar con éxito las funciones relacionadas con un trabajo dentro de una profesión” (IUCN WCPA *et al.*, 2003, p. 207).

Los estándares de competencia se desarrollan con el sector pertinente –por ejemplo, una agencia de áreas protegidas, apoyada por educadores y equipos multidisciplinarios (y no solo por instituciones académicas y de capacitación)–. Un estándar de competencia completo para un trabajo en particular suele comprender:

- Lo que una persona debería ser capaz de hacer.
- El conjunto de condiciones en las que la persona debe estar en capacidad de demostrar su competencia (a veces denominado “ámbito” de la competencia o “declaración de alcance”).
- Los conocimientos básicos necesarios para que la persona sea competente.
- Las formas en que la competencia puede ser juzgada de manera objetiva.

El enfoque de la competencia difiere en muchos sentidos de los enfoques convencionales para la capacitación, el aprendizaje y la evaluación. Estas diferencias se resumen en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2 Comparación de los enfoques para la capacitación y el aprendizaje

Elemento de capacitación, aprendizaje y evaluación	Enfoque “convencional”	Enfoque de competencias (adicional al enfoque convencional)
Desarrollo del “currículo” y objetivos de aprendizaje	Instituciones de educación y capacitación Expertos en la materia	Profesionales Representantes del sector
Implementación del currículo	Cursos disciplinarios, basados en el conocimiento con capacitación práctica para las habilidades Basado en el profesor	Enfoque holístico basado en problemas con la integración de diversas áreas de conocimientos y habilidades, lo cual fortalece el desarrollo de un comportamiento adecuado Basado en el estudiante
Aprendizaje	Aprendizaje en el aula Capacitación práctica	Múltiples enfoques, con un fuerte énfasis en el aprendizaje en el lugar de trabajo y en el aprendizaje autodirigido
Acceso a la capacitación y al aprendizaje	Personas debidamente calificadas Asistentes a programas de capacitación y educación formal	Cualquier persona motivada en el sector
Evaluación	Exámenes, pruebas y tesis Asistencia a cursos de capacitación	Evaluación y verificación de habilidades relacionadas con el trabajo Demostración de todos los aspectos de la competencia en el lugar de trabajo
Modo de aprendizaje	Cursos a tiempo completo y a tiempo parcial	Múltiples rutas hacia el aprendizaje de por vida: capacitación vocacional, tutoría, aprendizaje haciendo, aprendizaje autodirigido
Entrega de la capacitación	Instituciones de capacitación y educación Expertos y capacitadores	Organizaciones de aprendizaje Colegas, tutores, individuos

El aprendizaje basado en competencias no es nuevo; de hecho, se ha utilizado en múltiples sectores durante mucho tiempo. Es probable que el estándar de competencia más familiar para la mayoría de personas sea la prueba de conducción. También esperamos que los profesionales, como los médicos, sean competentes y tengan las calificaciones adecuadas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha publicado directrices para la elaboración de estándares de competencia (ILO, 2006).

En los últimos veinte años ha aumentado el interés respecto a adoptar un enfoque basado en las competencias para el personal de las áreas protegidas. Esto puede ayudar a resolver la necesidad de mejorar las capacidades de muchas formas. Los estándares profesionales pueden ayudar no solo a establecer un perfil profesional para la gestión de áreas protegidas, sino también a fomentar su reconocimiento formal como profesión, a establecer trayectorias de carrera claras, a atraer un mayor número de nuevas contrataciones, a fomentar el desarrollo de cursos por parte de instituciones educativas y a atraer más fondos. Aquí se describen algunas áreas clave en las que puede aplicarse un enfoque basado en las competencias.

Profesionalización de la gestión de áreas protegidas

Los estándares profesionales pueden ayudar no solo a establecer un perfil profesional para la gestión de áreas protegidas, sino también a fomentar su reconocimiento formal como profesión, a establecer trayectorias de carrera claras, a atraer un mayor número de nuevas contrataciones, a fomentar el desarrollo de cursos por parte de instituciones educativas y a atraer más fondos.

Ampliación del acceso al desarrollo de capacidades y calificaciones

La adopción de estándares de competencia puede permitir que muchos más funcionarios de las áreas protegidas mejoren sus habilidades y adquieran calificaciones en el ejercicio de sus funciones.

Mejoramiento de las estructuras organizacionales y de la contratación

Los estándares de competencia pueden ayudar a las autoridades de áreas protegidas a desarrollar descripciones detalladas de los puestos de trabajo y estructuras

Cuadro 9.6 Alianza Global para Profesionalizar la Gestión de las Áreas Protegidas

La CMAP de la UICN y el Programa Global de Áreas Protegidas (Global Protected Areas Program, GPAP) de la Secretaría de la UICN están liderando una iniciativa denominada Alianza Global para Profesionalizar la Gestión de las Áreas Protegidas (Global Partnership for Professionalising Protected Area Management, GP-PPAM). Esta iniciativa mundial fue lanzada con el apoyo de la Secretaría del CDB en el Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN en Jeju, Corea del Sur, en 2012.

La GPPAM tiene como objetivo apoyar todo el ciclo de desarrollo de los profesionales y de las organizaciones de áreas protegidas. Esta iniciativa es innovadora al ir más allá de los programas de capacitación independientes que se basan en el supuesto de que los conocimientos, no las competencias, son la base principal del desempeño laboral. La GPPAM logra esto no solo construyendo los cimientos para una profesión con sus elementos asociados, sino también atendiendo las necesidades de los profesionales de áreas protegidas jóvenes y veteranos a lo largo de su carrera. El objetivo final de esta iniciativa es formalizar y apoyar la práctica profesional de las áreas protegidas, profesionalizar estas áreas como organizaciones y conducir a una mayor efectividad de la gestión. Si bien los factores externos no pueden controlarse de manera directa, las áreas protegidas deben comenzar con lo que puedan influenciar –los procesos internos y las competencias del personal–. Al comenzar con el personal de las áreas protegidas, todo su espectro de competencias básicas fluirá para involucrar una participación total de las otras partes interesadas. Los individuos competentes estarán mejor preparados para transformar sus organizaciones y, en última instancia, los sistemas de áreas protegidas. Hay cuatro componentes principales.

1. Estándares de competencia básicos

La GPPAM está identificando la gama completa de habilidades, cualidades personales y conocimientos que puedan llegar a ser necesarios para el desempeño laboral en las áreas protegidas de hoy. Con base en estos estándares se está desarrollando un conjunto integral de competencias para el trabajo en áreas protegidas que corresponden a cuatro niveles de personal: trabajadores calificados, administradores de nivel medio, administradores *senior* de áreas protegidas y personal de alto nivel de los sistemas de áreas protegidas. Estas competencias pueden utilizarse de muchas maneras: para planear

estructuras organizacionales, para definir descripciones de los puestos de trabajo, para medir y evaluar las habilidades y el desempeño actuales, y como base para los programas de capacitación y calificaciones.

2. Cuerpo de conocimiento

Una profesión debe codificar sus mejores prácticas para lograr las competencias requeridas. Una base de datos de código abierto que será manejada por reconocidos profesionales de áreas protegidas tendrá el objetivo de incluir los mejores materiales existentes en el campo de la gestión de áreas protegidas con el fin de ayudar en el desarrollo del personal y el desempeño organizacional. Los materiales incluyen este libro, varias metodologías, Directrices sobre Buenas Prácticas en Áreas Protegidas de la UICN (véase el Capítulo 2), informes técnicos, recursos para capacitación y aprendizaje, presentaciones, videos, ejercicios y más.

3. Currículos formales que conducen a certificados y grados

Se desarrollarán currículos detallados a partir de las competencias y el cuerpo de conocimientos, y estos se pondrán en línea para las personas u organizaciones que estén dispuestas a utilizarlos para trabajar en pos de estándares comunes en todo el mundo. La retroalimentación a nivel mundial facilitará un desarrollo o una adaptación adicional. Una red de instituciones acreditadas ofrecerá los cursos.

4. Evaluación y certificación

Una profesión se fortalece cuando reconoce a quienes son competentes. Esto puede lograrse mediante evaluaciones de desempeño en el trabajo o certificaciones independientes. La GPPAM creará directrices y criterios para desarrollar o reconocer programas de certificación nacionales/regionales que se basen en las competencias, el cuerpo de conocimientos y los currículos. La certificación aborda el llamado que los profesionales de áreas protegidas hacen respecto al reconocimiento de su trabajo, la orientación y el crecimiento de su carrera, y la creación de redes (*networking*). Adicionalmente, la iniciativa brinda incentivos para un compromiso a lo largo de la carrera y para un liderazgo innovador.

La GPPAM se desarrolla a través de un esfuerzo de colaboración con socios, incluidas instituciones académicas, ONG, sistemas nacionales de áreas protegidas y otras organizaciones.

organizacionales, así como juzgar la idoneidad de los aspirantes a los cargos (desde el director ejecutivo hasta el oficial de campo) y evaluar el desempeño.

Ayuda a analizar las necesidades de capacidades

Las competencias brindan un marco integral para evaluar e identificar tanto las capacidades como las ne-

cesidades de desarrollo de las mismas, permitiendo la focalización precisa y eficiente de los recursos para el desarrollo de las capacidades.

Ayuda a los proveedores de capacitación

Los estándares de competencia pueden proporcionar la base para diseñar e implementar programas de educa-



Curso de capacitación sobre áreas protegidas, Paraguay

Fuente: Eduard Müller

ción y capacitación, garantizando que los proveedores trabajen bajo estándares comunes y ayudando a los aprendices a evaluar el alcance de los cursos que se les ofrecen.

Reconocimiento de diferentes modos de aprendizaje

La adopción de estándares de competencia puede ayudar a las personas a reconocer sus habilidades de maneras nuevas y diferentes.

Permitir la transferibilidad y el reconocimiento regional de habilidades y cursos

Los estándares comunes pueden hacer que las calificaciones sean “portables” y brinden un lenguaje común para las competencias en todo el sector.

En la gestión y conservación de áreas protegidas, los enfoques basados en las competencias han evolucionado de varias maneras y durante muchos años. Desde 1985, el Reino Unido ha desarrollado calificaciones vocacionales nacionales (*National Vocational Qualifications*, NVQ) basadas en competencias para casi todas las profesiones, incluida la conservación del medio ambiente (Lantra, 2014). En 1995, más de doscientos empleados del Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos contribuyeron al desarrollo de más de 225 descripciones de competencias laborales y un conjunto de competencias esenciales universales aplicables a todos los empleados del servicio (NPS, 1995). En Nueva Zelanda existe un conjunto de calificaciones vocacionales basadas en com-

petencias (NZQA, 2014), mientras que en Canadá, los Estándares Laborales Nacionales para los Trabajos Ambientales se desarrollaron a través de la Organización de Carreras Ambientales (Environmental Careers Organization, ECO) (ECO Canada, 2014). La Asociación Caribeña de Agencias Nacionales de Formación (Caribbean Association of National Training Agencies) desarrolló competencias y certificaciones para el Mantenimiento de Parques y Áreas Protegidas Terrestres (Nivel 2) (NTATT, 2014). El tercer Congreso Mundial de la Federación Internacional de Guardaparques en el año 2000 identificó tres niveles de guardaparques y acordó las “competencias esenciales universales” en términos de conocimientos y habilidades para los guardaparques del nivel de “guardaparques maestro” (*Master Ranger*) (IRF, 2000).

En 2002, el Centro Regional para la Conservación de la Biodiversidad de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Association of South-East Asian Nations, ASEAN) desarrolló un conjunto de estándares de competencia para el personal de las áreas protegidas en el Sudeste Asiático con el objetivo de proporcionar una plataforma común y flexible en los diez países de la ASEAN y así mejorar el manejo y las capacidades de las áreas protegidas (Appleton *et al.*, 2009). A través de un proceso participativo, se identificó un conjunto de doscientas cincuenta competencias para un máximo de cinco niveles en diecisiete categorías. Los estándares se publicaron (NZQA, 2014) y se tradujeron a las lenguas regionales, y la ASEAN los adoptó formalmente en 2009. Los estándares se desarrollaron como una “herramienta y no como una norma”, y su aplicación e implementación específica

Estudio de caso 9.2 El programa WIO-COMPAS

En 2004, las áreas marinas protegidas (AMP) de ocho países de la región del Océano Índico Occidental no estaban logrando los resultados de desempeño necesarios a partir de cursos y guías de capacitación a corto plazo. Para abordar la necesidad de mejorar la efectividad del manejo, la Asociación de Ciencias Marinas del Océano Índico Occidental, en colaboración con el Centro de Recursos Costeros de la Universidad de Rhode Island, impulsaron el desarrollo de un programa voluntario de certificación profesional adaptado a las necesidades de los profesionales de las AMP en la región, el cual estuvo apoyado por los organismos de gestión y manejo de las AMP que tendrían que integrar el programa en sus objetivos de gestión.

El objetivo general del programa de Certificación de los Profesionales de Áreas Marinas Protegidas del Océano Índico Occidental (Western Indian Ocean Certification of Marine Protected Area Professionals, WIO-COMPAS) es establecer una asociación profesional que ofrezca un marco para promover las competencias, el profesionalismo, el liderazgo, la innovación y la conducta ética en la gestión de las AMP, el cual brinde un reconocimiento a las personas que trabajen en las AMP y cuyos conocimientos y habilidades cumplan con un estándar profesional claramente definido. Además, el programa mejora los conocimientos y las habilidades de las personas mediante el diálogo y la creación de redes con otros profesionales como una forma de compartir nuevas ideas y pensar en la gestión de las AMP y la gobernanza de las costas. El proceso de certificación no se trata de una capacitación, aunque las competencias brindan una orientación sobre las brechas específicas que los proveedores de capacitación pueden abordar para ayudar a las personas a alcanzar las competencias.

El WIO-COMPAS es un programa de certificación profesional que:

- Establece estándares de competencias internacionalmente reconocidos para los profesionales de las AMP en tres niveles: política y planeación, administración de sitios y operaciones de campo en el mar.

- Evalúa rigurosamente el desempeño de los profesionales en estas competencias.
- Reconoce y certifica formalmente a los profesionales de las AMP cuyo desempeño cumpla con los estándares.
- Incentiva a las agencias de gestión de AMP a basar su contratación y capacitación del personal de las AMP en estos estándares de competencia.
- Refuerza la carrera profesional de los profesionales de las AMP.
- Alberga una red regional de profesionales de AMP para compartir el aprendizaje y las experiencias entre las AMP y entre los países.
- Promueve el desarrollo del liderazgo y el cumplimiento de un código de ética profesional.
- Promueve el crecimiento profesional a través de intercambios y cursos cortos, y al compartir las últimas reflexiones, investigaciones y tendencias en el campo de la gestión de las AMP.

El programa de certificación lo han completado más de sesenta profesionales de las AMP que son líderes en la región del Océano Índico Occidental. Una evaluación del programa estableció que “un gran número de profesionales en AMP han cambiado significativamente su enfoque respecto a la gestión y manejo de las AMP, como lo demuestra su mayor confianza en abordar los problemas de manejo, su fomento a la colaboración entre las partes interesadas y la gestión comunitaria, su evaluación del desempeño de su propio personal y el mejor manejo de los visitantes de los parques” (Sisitka *et al.*, 2013, p. 27).

En este momento el programa WIO-COMPAS está apoyando a las agencias de gestión y manejo de las AMP en el fortalecimiento de sus sistemas de desarrollo de capacidades y en la formalización de la relación con el programa WIO-COMPAS como certificador independiente. Los planes futuros incluyen la ampliación del programa WIO-COMPAS para la certificación de sitios con el fin de abordar el desempeño organizacional.

se dejaron en manos de los países y usuarios individuales; desde entonces, estos estándares se utilizan ampliamente en toda la región y en muchos otros países.

El programa de 2014 para la Certificación de los Profesionales de Áreas Marinas Protegidas del Océano Índico Occidental (Western Indian Ocean Certification of Marine Protected Area Professionals, WIO-COMPAS) vincula los estándares con las calificaciones, lo que proporciona un marco para promover las competencias, el profesionalismo, el liderazgo, la innovación y la conducta ética en la gestión y manejo de áreas marinas protegidas. El programa:

- Define todo el espectro de las competencias básicas necesarias para desempeñar una serie de funciones en

tres niveles profesionales, los cuales están asociados con el manejo efectivo de las áreas marinas protegidas.

- Establece estándares dentro de cada una de estas áreas de competencia.
- Garantiza que los empleadores/donantes contraten a individuos con las calificaciones adecuadas.
- Les asegura a las comunidades que cuentan con un profesional comprometido a trabajar de manera ética, lo que incluye la consideración de las necesidades de los clientes/partes interesadas.

En 2014, en Madagascar, la Red de Educadores y Profesionales de la Conservación (Network of Conservation Educators and Practitioners) trabajó con el fin de fortalecer a largo plazo las capacidades para la conservación de

la biodiversidad en Madagascar a través de la expansión y el mejoramiento de las oportunidades de capacitación en conservación de la biodiversidad para las universidades y los profesionales de la conservación. Esta iniciativa, además de revisar y validar los estándares nacionales de competencia para la gestión de áreas protegidas, también definió las habilidades y conocimientos que requieren los administradores de un área protegida o un sitio de conservación para ser eficaces. La red también desarrolló currículos para la capacitación y certificación en once áreas temáticas.

La línea temática del desarrollo de capacidades en el quinto Congreso Mundial de Parques de la UICN en Durban en 2003 recomendó que la CMAP debería avanzar hacia estándares de competencia comunes al:

- Acordar los estándares de competencia genéricos a nivel mundial para el personal de áreas protegidas, los cuales pueden adaptarse a nivel local, regional y nacional.
- Fomentar y facilitar el uso de estándares y autoevaluaciones para apoyar no solo la capacitación, sino también un mejoramiento de la eficacia del personal de áreas protegidas.

La CMAP, al reconocer la necesidad de profesionalizar la gestión de áreas protegidas, ha puesto en marcha la Alianza Global para Profesionalizar la Gestión de las Áreas Protegidas (Global Partnership for Professionalising Protected Area Management, GPPAM) (Cuadro 9.6). La GPPAM ha trabajado hacia estos objetivos con el desarrollo de un conjunto global de competencias para el personal de áreas protegidas. La GPPAM abarca todo el ciclo de desarrollo de los profesionales de áreas protegidas y es innovadora, ya que va más allá de los programas de capacitación al brindar incentivos para que el personal de áreas protegidas busque nuevas oportunidades que profesionalicen la gestión de áreas protegidas. Muchos sistemas de áreas protegidas ya han dado los primeros pasos en esta dirección: Costa Rica, Chile, Bolivia, Sudáfrica y Rusia, entre otros. Un esfuerzo global de la GPPAM hará que estas iniciativas sean más fáciles para los países, y al contar con profesionales en la gestión de áreas protegidas, se podrán lograr los objetivos establecidos en el CDB.

Programas de revisión y certificación del desempeño

La identificación de las competencias básicas y la oferta de oportunidades de aprendizaje son los primeros pasos para desarrollar las capacidades de los individuos y las organizaciones. Sin embargo, si estas capacidades no se aplican adecuadamente, la brecha en el desempeño permanece. Por lo tanto, un elemento importante de

un programa de desarrollo de capacidades (o mejor, un sistema con bucles [ciclos] de retroalimentación) es el uso de herramientas para la evaluación del desempeño. Estas herramientas son para evaluar el desempeño en el trabajo, al contrario de las evaluaciones al final del curso o de la capacitación. El método más común es la revisión anual del desempeño del personal; sin embargo, otra herramienta se está volviendo cada vez más valiosa conforme avanzamos hacia la profesionalización de la gestión de áreas protegidas: la certificación. Utilizadas en tándem, estas pueden cerrar el bucle en un sistema para el desarrollo de capacidades con el fin de lograr la eficacia de la gestión.

Las revisiones del desempeño (o evaluaciones) están definidas como una “interacción formal estructurada entre un subordinado y un supervisor, que generalmente toma la forma de una entrevista periódica (anual o semestral) en la que se examina el desempeño laboral del subordinado y tiene el fin de identificar las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades de mejoramiento y el desarrollo de habilidades” (North, 2010). Estas revisiones del desempeño tienen aspectos a favor y en contra, que en su mayoría tiene que ver con la calidad de las revisiones, los incentivos vinculados a los resultados y las acciones de seguimiento para mejorar el desempeño. Cuando las revisiones del desempeño se examinan desde el punto de vista del desarrollo de las capacidades y son impulsadas por competencias transparentes, estas pueden servir como una valiosa herramienta para acelerar el proceso de aprendizaje del personal de las áreas protegidas. Las organizaciones también pueden identificar sus propias fortalezas y debilidades cuando examinan las competencias generales del personal.

Varios programas de áreas protegidas, como el Servicio de Vida Silvestre de Kenia y Cape Nature en Sudáfrica, están trabajando para mejorar sus programas de revisión del desempeño existentes al vincularlos con competencias individuales y un programa de certificación (Estudio de caso 9.2). Con el uso de herramientas de evaluación basadas en la evidencia e implicadas con las competencias y la certificación, los administradores tienen una orientación clara para juzgar el desempeño del personal, pasando de lo subjetivo a lo más objetivo. Al dinamizar el sistema, los administradores de áreas protegidas pueden vincular sus objetivos organizacionales con los planes de acción para el desarrollo de las capacidades del personal y sus actividades cotidianas. Esto puede acelerar los períodos de aprendizaje y desempeño. Cuando las revisiones del desempeño están vinculadas a las acciones y a los incentivos, existe un interés compartido en el proceso.

Si bien cada organización puede utilizar un proceso para la revisión del desempeño, algunas están optando por

incluir también los sistemas de certificación. Desde hace muchos años se utilizan las certificaciones en múltiples profesiones y áreas profesionales, desde los campos médicos hasta el desarrollo de *software* y la gestión de proyectos. La mayoría de los procesos de certificación tratan de determinar si una persona está en condiciones de llevar a cabo tareas específicas de acuerdo con sus conocimientos y habilidades –desempeño real en el trabajo–. Los programas de certificación basados en las competencias son algo más recientes y también comprenden una evaluación conjunta que incluye la actitud –a menudo incluida en el concepto de “habilidades blandas”–. Muchas profesiones utilizan las certificaciones como una metodología para certificar el nivel de habilidad del profesional en su área de experticia. Las certificaciones no tienen la intención de enseñarle a un individuo cómo “convertirse” en un cierto tipo de profesional, sino más bien medir sus conocimientos y habilidades y su capacidad para aplicarlos en situaciones profesionales reales. Las diferencias entre el individuo que ha obtenido un certificado y el que ha obtenido una certificación se resumen en la Tabla 9.3. La certificación reconoce que el individuo certificado ha cumplido con las calificaciones predeterminadas y significa que es competente para desempeñarse en el trabajo. Una meta de la certificación es estandarizar las credenciales de excelencia en una profesión y ayudar a garantizar que los profesionales que reciben la certificación hablen el mismo lenguaje (profesional), ten-



Capacitación, Reserva de la Biosfera Montes Azules, sureste de México

Fuente: Eduard Müller

gan un entendimiento común de los problemas y compartan los mismos conceptos –aunque la aplicación de estos pueda diferir y deban adaptarse a las diferencias en los contextos geopolíticos, sociales y económicos–.

Tabla 9.3 Diferencia entre las calificaciones de certificación y certificado

Certificación	Certificado
Resulta de un proceso de evaluación que reconoce los conocimientos, las habilidades y las competencias de una persona en una especialidad particular	Resultados de un proceso educativo
Normalmente requiere de experiencia profesional	Para principiantes y profesionales experimentados
Concedido por una organización independiente que establece estándares	Concedido por programas o instituciones educativas
Indica la maestría/competencia medida contra un conjunto defendible de estándares - generalmente por aplicación, examen, demostración, etc.	Indica la finalización exitosa de un curso o una serie de cursos con un enfoque específico (diferente de un programa para otorgar un título)
Estándares establecidos a través de un proceso defendible a nivel de la industria (análisis del trabajo/ delineación de roles), lo que resulta en una descripción de los conocimientos y destrezas requeridos	Contenido del curso determinado por el proveedor o institución específica; no necesariamente estandarizado
Normalmente resulta en las credenciales que se enumeran después del nombre de la persona	Por lo general, aparece en un currículo que detalla la educación
Tiene requisitos continuos para mantener la validez; el titular debe demostrar que sigue cumpliendo con los requisitos	Demuestra el conocimiento del contenido del curso al final de un período determinado

Fuente: AALNC, 2014

¿Cuáles son los beneficios de la certificación?

La mayoría de los gobiernos exige que un programa de certificación esté formalmente reconocido antes de que pueda brindar recompensas salariales por la certificación. Trabajando de manera voluntaria, los organismos de gestión pueden incluir la certificación en su consideración para promociones, ubicación laboral y asignaciones especiales a corto plazo basadas en el mérito. Los organismos de gestión también valoran el proceso de evaluación por entes independientes, lo cual evita los conflictos de interés cuando un supervisor debe decidir el destino de su personal —especialmente cuando se trata de incentivos—.

¿Cuáles son los organismos de certificación?

¿Es un programa voluntario u obligatorio? Si es voluntario, cualquier organización establecida puede brindar la certificación. La calidad y la rigurosidad de la evaluación, tal como lo juzguen los profesionales y las organizaciones de áreas protegidas, son las mejores medidas del valor.

¿Qué se certifica?

La certificación puede ser limitada (por ejemplo, manejar un arma de fuego) o amplia (como el manejo de áreas protegidas *in situ*). El criterio más importante es que la certificación da sentido tanto al individuo como a la organización. Las certificaciones también pueden ser para un individuo o una organización. No recomendamos la certificación para habilidades limitadas tales como el manejo de armas de fuego, la capitanía de barcos o la aplicación de la ley. Existen organismos nacionales que ya certifican la competencia en estas habilidades específicas. La complejidad de la gestión y manejo de áreas protegidas exige la certificación de las competencias a través de un amplio conjunto de habilidades, que a menudo no se evalúan en los sectores existentes.

¿Cuáles son los niveles de certificación?

Una vez se conoce el tipo específico de certificación, la siguiente decisión es determinar cuántos niveles o tipos de certificación van a ofrecerse. Las competencias varían entre las organizaciones de áreas protegidas y requieren habilidades y conocimientos únicos relacionados con el cargo. Las principales funciones laborales incluyen política y planeación, administración del sitio y operaciones en campo.

¿Cuáles son las competencias específicas?

Como base para la evaluación de cada nivel de certificación se requiere un conjunto de competencias con

diferentes estándares. Cada competencia debe tener un estándar, una declaración de rango y una ponderación/puntuación asignada a ella. Es posible que las competencias varíen de acuerdo con la región o el país; no obstante, un guardaparques sigue siendo un guardaparques cualquiera sea el país en el que opere, por lo que la mayoría de las competencias serán las mismas a nivel internacional. Un factor clave a considerar es que, si bien más competencias brindan mayores detalles del cargo, esto también aumenta la complejidad de la evaluación tanto para los candidatos como para los evaluadores. Existe un delicado equilibrio para garantizar que un mínimo de competencias cubra los aspectos principales de un profesional que se desempeña a ese nivel.

¿Qué instrumentos de evaluación utilizar?

Existen varios métodos, conocidos como instrumentos de evaluación, que pueden evaluar con precisión las competencias de una persona. La selección de los instrumentos debe evaluarse en función de las cualidades clave de validez, factibilidad y relevancia para la práctica real.

¿Cómo asignar un puntaje a las competencias?

El proceso de puntuación de las competencias puede llegar a ser complejo. Algunas pueden ser más significativas que otras y por lo tanto requieren algún tipo de sistema de ponderación. ¿Cuál es la puntuación de aprobación? ¿Todas las áreas de competencia requieren un puntaje de aprobación o simplemente el promedio general?

¿Cuáles son los requisitos para renovar la certificación?

Como todos los profesionales, uno debe mejorar continuamente para estar al día con los avances en la profesión. Considere cuánto dura una certificación y cuáles son los requisitos que una persona certificada debe cumplir para obtener la renovación. Es importante aclarar que la certificación es diferente del certificado tradicional ofrecido por las instituciones académicas, como se muestra en la Tabla 9.3 (Squillante *et al.*, 2010).

Lecciones sobre la certificación

Aunque la certificación es nueva para la comunidad de áreas protegidas, los primeros resultados indican que los individuos valoran mucho la certificación y la profesionalización general de su campo por motivos de desarrollo profesional, retención y motivación del personal. Las organizaciones también valoran el sistema de desarrollo de capacidades incorporado en un programa profesional, ya que este alinea los objetivos organizacionales



Parque Nacional Amboró, Bolivia

Fuente: Eduard Müller

con el desarrollo del personal y al mismo tiempo utiliza muchos de sus sistemas de gestión existentes. Aunque el establecimiento de programas de certificación incluye los costos iniciales del desarrollo, existen algunos modelos que pueden adaptarse rápidamente y dar lugar a certificaciones con costos equivalentes a los de los cursos cortos tradicionales, pero con impactos significativos en las personas y en las organizaciones. Todos los conceptos e innovaciones abordados en este capítulo pueden organizarse en un sistema de desarrollo de capacidades más amplio, con bucles de retroalimentación significativos. La profesionalización de la comunidad de áreas protegidas proporciona esa estructura, con la certificación simplemente como una pieza del programa.

Recursos de aprendizaje

Hoy en día, a través de Internet, se puede tener acceso a una gran cantidad de información relacionada con las áreas protegidas, la conservación de la naturaleza, la biodiversidad, la conservación de la conectividad, etc. La UICN es reconocida por sus guías de buenas prácticas (véase el Capítulo 2, IUCN, 2014b). También existen recursos multimedia (IUCN, 2014c). Las publicaciones de la UICN abarcan muchos aspectos diferentes, desde la conservación de la naturaleza

y el desarrollo de las capacidades (este libro) hasta lograr la calidad, respetar a la gente y ofrecer soluciones. La UICN también publica electrónicamente la revista *Parks*. Esta revista es el instrumento ideal para el intercambio de experiencias y alienta no solo a los científicos, sino también a los profesionales de todo el mundo a compartirlas.

Muchas otras organizaciones también ofrecen una gran cantidad de publicaciones y recursos (Tabla 9.4). Es importante saber que hoy en día existen muchas fuentes de conocimiento distintas aparte de los documentos impresos o electrónicos. Los recursos multimedia son abundantes y en muchos casos están disponibles en varios idiomas diferentes al inglés. Se han realizado importantes esfuerzos para establecer portales de aprendizaje, como los cursos de capacitación sobre conservación (*Conservation Training*) (CT, 2014) o los módulos de aprendizaje electrónico del CDB (CBD, 2014b). Otra herramienta muy útil es *Protected Planet*, un portal sobre áreas protegidas del Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación - Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (CM-MC-PNUMA) y la UICN (*Protected Planet*, 2014).

Tabla 9.4 Referencias y materiales de capacitación para las áreas protegidas

Fundación Africana de Vida Silvestre	(AWF, 2014)
Red de educadores y profesionales de la conservación del Museo Americano de Historia Natural	(AMNH, 2014)
Organización Ashoka	(Ashoka, 2014)
Organización Audubon	(Audubon, 2014)
Instituto Australiano de Estudios Aborígenes y de los Pueblos Isleños del Estrecho de Torres	(AIATSIS, 2014)
Birdlife International	(Birdlife International, 2014)
Alianza para la Financiación de la Conservación	(CFA, 2014)
Conservación Internacional	(CI, 2014)
Alianza para las Medidas de Conservación	(CMP, 2014)
Conservation Training	(CT, 2014)
Conserve Online	(CO, 2010)
Convenio sobre la Diversidad Biológica	(CBD, 2014c)
Centro Cornell para la Conservación de la Vida Silvestre	(CCWC, 2014)
Equilibrium Research	(Equilibrium Research, 2014)
Fondo Mundial para el Medio Ambiente	(GEF, 2014)
Red Mundial para la Conservación Transfronteriza	(GTCN, 2011)
Centro Internacional para la Gestión Ambiental	(ICEM, 2014)
Federación Internacional de Guardaparques	(IRF, 2014)
Biblioteca del Congreso	(LC, 2014)
Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio	(NASA, 2013)
Natural England	(Natural England, 2014)
Natural Justice	(Natural Justice, 2011)
Revista <i>Nature Conservation</i>	(Pensoft Publishers, 2014)
Convención de Ramsar sobre los humedales	(Ramsar, 2014)
Routledge Environment and Sustainability/Earthscan	(Routledge, 2014)
Sierra Club, BC	(Sierra Club, 2014)
The Nature Conservancy	(TNC, 2014)
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	(UNESCO, 2014)
Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente - ONU Medio Ambiente	(UNEP, 2014)
Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas	(UNWTO, 2014)
Servicio de Pesca y Vida Silvestre de los Estados Unidos	(USFWS, 2014)
Servicio forestal de los Estados Unidos	(USFS, 2014)
Wetlands International	(WI, 2014)
Wild Foundation	(Wild Foundation, 2014)
Wildlife Conservation Society	(WCS, 2014)
Banco Mundial	(World Bank, 2014)
Fondo Mundial para la Naturaleza	(WWF, 2014)
YouTube	(YouTube, 2014)

Conclusión

Las áreas protegidas de hoy requieren una fuerza laboral competente, motivada y con los recursos adecuados, que tenga acceso no solo a las ideas más actuales, sino también a las mejores prácticas desarrolladas a través de décadas de lecciones aprendidas en todo el mundo. Las áreas protegidas son instituciones complejas que albergan gran parte del capital natural restante del mundo, el cual, además de comprender paisajes, ecosistemas y biodiversidad, también está avalado en billones de dólares, y es un componente vital de las soluciones naturales para el cambio climático y global. En la mayor parte del mundo están aumentando las amenazas del desarrollo y del cambio climático a las áreas protegidas. La búsqueda de alternativas de uso sostenible requiere no solo de estrategias claramente definidas que integren plenamente a todas las partes interesadas, sino también de verdaderos enfoques interdisciplinarios. La pérdida de la biodiversidad es crítica y puede obstaculizar gravemente la capacidad de los ecosistemas para continuar brindando a perpetuidad los servicios ecosistémicos esenciales. Las áreas protegidas son el almacenamiento natural más importante para la diversidad biológica y genética, necesaria para restaurar los ecosistemas y recuperar las tierras degradadas. La seguridad alimentaria, la salud, la economía y el bienestar general dependen de paisajes funcionales que puedan lograrse mediante la conservación de la conectividad.

Aunque todavía no se reconoce lo suficiente, esta complejidad en la gestión y manejo de áreas protegidas y de su integración con los paisajes terrestres y marinos más amplios requieren el establecimiento de trayectorias profesionales adecuadas que le permitan al personal un desarrollo pleno de las competencias para los diferentes niveles profesionales que se requieren para enfrentar adecuadamente la diversidad de temas que influyen en la gestión y el logro de las metas de conservación a largo plazo. Las tecnologías de la información y la comunicación de hoy, vinculadas a los nuevos métodos de aprendizaje, nos permiten ir más allá de los enfoques tradicionales para el desarrollo de capacidades. El nuevo paradigma de aprendizaje, en el que la enseñanza presencial basada en los conocimientos está siendo sustituida por el aprendizaje basado en las competencias, ya sea en línea o combinado, junto con el aumento de la cobertura de Internet en la mayor parte del mundo, plantean nuevos desafíos a los que participan en el desarrollo de capacidades, y al mismo tiempo ofrecen una amplia gama de nuevas posibilidades que pueden ayudar no solo en el desarrollo de capacidades, sino también en la gestión del conocimiento, la construcción colectiva del mismo y el aumento necesario de la capacidad a nivel individual, organizacional, institucional y social. En el desarrollo de las capacidades de áreas protegidas también está presente la tendencia hacia la cer-


tificación profesional en lugar de obtener certificados, y si la misma tendencia se presenta en otras áreas profesionales, podríamos esperar un aumento en estos procesos.

Actualmente, son pocas las oportunidades para la educación profesional en la gestión de áreas protegidas, y puede parecer un logro imposible la profesionalización de su gestión en todo el mundo. La CMAP ha asumido el liderazgo para facilitar esta tarea con el establecimiento de la GPPAM, la cual está no solo en el proceso de identificar las competencias mundiales que se utilizarán para el currículo basado en las competencias, sino también en el desarrollo de cursos que las instituciones académicas y de capacitación en todo el mundo puedan utilizar para fortalecer o desarrollar sus propios programas con bucles de retroalimentación permanente, lo que es posible gracias a las mejores comunicaciones de hoy. Gracias a esta mayor capacidad, los esfuerzos que la UICN realiza desde hace tiempo para proporcionar materiales de capacitación y educación verán un mejoramiento. Este libro es parte de ese esfuerzo, y el enfoque verdaderamente global establece una base sólida para el desarrollo en el futuro. En el Apéndice 9.1 se describen algunas instituciones que ofrecen el desarrollo de capacidades relacionadas con las áreas protegidas.

Referencias



Lecturas recomendadas




- Acevedo, C.; Vásquez, N. y Robles, G. (2006). *Capacitación para el manejo de áreas protegidas en América Latina; una aproximación a la demanda de los actores*. Reporte de Protected Area Alliance for Conservation Learning. San José, Costa Rica: CATIE, CCT, UPeace, OTS, ELAP-UCI y ICOMVIS.
- African Wildlife Foundation (AWF). (2014). Washington, D.C.: African Wildlife Foundation. Recuperado de: www.awf.org/
- American Association of Legal Nurse Consultants (AALNC). (2014). *Certification vs. Certificate*. Chicago: AALNC. Recuperado de: www.aalnc.org/?page=certificate
- American Museum of Natural History (AMNH). (2014). Nueva York: American Museum of Natural History. Recuperado de: ncep.amnh.org
-  Andresen, L.; Boud, D. y Cohen, R. (1999). Experience-based learning. En: G. Foley (ed.). *Understanding Adult Education and Training*, 2ª ed., pp. 225-239. Sydney: Allen y Unwin. Recuperado de: complexworld.pbworks.com/f/Experience-based%20learning.pdf



- Appleton, M.R.; Texon, G.I. y Uriarte, M.T. (2009). *ASEAN Guidelines on Competence Standards for Protected Area Jobs*. Los Baños, Filipinas: ASEAN Regional Centre for Biodiversity Conservation.
- (2003). *Competence Standards for Protected Area Jobs in South-East Asia*. Los Baños, Filipinas: ASEAN Regional Centre for Biodiversity Conservation.
- Ioniță, A.; Nițu, R. y Stanciu, E. (2014). *Assessment of Capacity Development Needs of Protected Area Staff in Eastern Europe*. Brasov, Rumanía: PROPARK Foundation for Protected Areas. Recuperado de: www.propark.ro/en/publicatii/assessment-of-capacity-development-needs-of-protected-area-staff-in-eastern-europe-187.html
- Aronson, J.; Renison, D.; Rangel-Ch., J.O.; Levy-Tacher, S.; Ovalle, D. y Del Pozo, A. (2007). Restauración del Capital Natural: sin reservas no hay bienes ni servicios. *Ecosistemas*, 16(3), 15-24.
- Ashoka. (2014). Página web. Arlington, Estados Unidos: Ashoka. www.ashoka.org/
- Atherton, J.S. (2013). *The Experiential Learning Cycle*. Recuperado de: www.learningandteaching.info/learning/experience.htm
- Audubon. (2014). *Audubon Magazine*. Nueva York: Recuperado de: mag.audubon.org/multimedia
- Australian Institute of Aboriginal y Torres Strait Islander Studies (AIATSIS). (2014). *AIATSIS Research Program: Peer-reviewed publications and other research resources*. Canberra: AIATSIS. Recuperado de: www.aiatsis.gov.au/research/publications.html
- Balakumaran, S. (2013). Enhancement of humans' potential through knowledge management. *Research Journal of Social Science & Management*, 2(11), 137-141.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Baser, H. y Morgan, P. (2008). *Capacity, change and performance study report*. ECDPM Discussion Paper 59B. Maastricht, Países Bajos: European Centre for Development Policy Management.
- Birdlife International. (2014). Página web. Cambridge, Reino Unido: Birdlife International. www.birdlife.org/
- Capacity.org. (2013). *People Matter: introduction to capacity development*. Recuperado de: capacity.org/capacity/opencms/en/topics/introduction-to-cd/index.html
- Coates, D. (2006). *People Skills Training: are you getting a return on your investment?* Recuperado de: www.praxisconsulting.org/PeopleSkills.pdf
- Conner, M.L. (2007). Learning from experience. En: *Ageless Learner, 1997-2007*. Recuperado de: agelesslearner.com/intros/experiential.html
- Conservation Finance Alliance (CFA). (2014). Biblioteca digital. Recuperado de: conservationfinance.org/library.php
- Conservation International (CI). (2014). Página web. Arlington, Estados Unidos: Conservation International. www.conservation.org
- Conservation Measures Partnership (CMP). (2014). Página web. www.conservationmeasures.org/
- Conservation Training (CT). (2014). Página web. Arlington, Estados Unidos: Conservation Training. www.conservationtraining.org/
- Conserve Online (CO). (2010). *Measures: Key reports, sites and materials from Conserve Online*. Recuperado de: www.conservationgateway.org/Pages/COL.aspx?Src=
- Convention on Biological Diversity (CBD). (2014a). *Programme of Work on Protected Areas: Goal 3.2*. Montreal: Secretariat of the Convention on Biological Diversity. Recuperado de: www.cbd.int/protected/pow/learnmore/intro/
-  (2014b). *Capacity Action Planning for Protected Areas: a quick guide for protected area practitioners*. Montreal: Secretariat of the Convention on Biological Diversity. Recuperado de: www.cbd.int/doc/pa/tools/Capacity%20action%20planning%20for%20protected%20areas.pdf
- (2014c). Página web. Montreal: Secretariat of the Convention on Biological Diversity. www.cbd.int/
- Coomes, O.T., Abizaid, C. y Lapointe, M. (2009). Human modification of a large meandering Amazonian river: genesis, ecological and economic consequences of the Masisa cutoff on the central Ucayali, Perú. *Ambio*, 38(3), 130-134.
- Cornell Centre for Wildlife Conservation (CCWC). (2014). Página web. Ithaca, Estados Unidos: Cornell University. www.cwc.cornell.edu/

- Cornford, I.R. (1997). Competency-based training: an assessment of its strengths and weaknesses by New South Wales vocational teachers. *Australian and New Zealand Journal of Vocational Education Research*, 5(1), 53-76.
-  (1999). Skill learning and the development of expertise. En: J. Athanasou (ed.). *Adult Educational Psychology*, p. 266. Katoomba, Australia: Social Science Press.
- Costanza, R.; d'Arge, R.; de Groot, R.; Farber, S.; Grasso, M.; Hannon, B.; Limburg, K.; Naeem, S.; O'Neill, R.V.; Paruelo, J.; Raskin, R.G.; Sutton, P. y van den Belt, M. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387, 253-260.
- de Groot, R.; Sutton, P.; van der Ploeg, S.; Anderson, S.J.; Kubiszewski, I.; Farber, S. y Turner, R.K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change*, 26(2014), 152-158.
- Council on Education for Public Health. (2006). *Competencies and Learning Objectives*. Silver Spring, Estados Unidos: Council on Education for Public Health. ceph.org/assets/Competencies_TA.pdf
- Coursera. (2014). Coursera website. Stanford: Stanford University. www.coursera.org/
- Diemont, S.A.W.; Bohn, J.; Rayome, D.; Kelsen, S. y Cheng, K. (2011). Comparisons of Mayan forest management, restoration, and conservation. *Forest Ecology and Management*, 261, 1696-1705.
- Don Carlos, A.W.; Teel, T.; Manfredo, M.F. y Mathur, V.B. (2013). Building capacity to enhance protected area management effectiveness: a current needs assessment for the Asian context. *George Wright Forum*, 30(2). Recuperado de: www.georgewright.org/302doncarlos.pdf
- Egate, A. y Groome, D. (2005). *An Introduction to Applied Cognitive Psychology*. Nueva York: Psychology Press.
- Environmental Careers Organization (ECO Canada). (2014). *Occupational Standards*. Alberta: Environmental Careers Organization, Calgary. Recuperado de: www.eco.ca/occupational-standards/
- Equilibrium Research. (2014). Página web. Bristol, Reino Unido: Equilibrium Research. www.equilibriumresearch.com/
- Global Environment Facility (GEF). (2014). Protected area publications. Washington D.C.: Global Environment Facility. Recuperado de: www.thegef.org/gef/taxonomy/term/251
- Global Transboundary Conservation Network (GTCN). (2011). Página web. www.tbpa.net/page.php?ndx=77
- Gombos, M.; Arrivillage, A.; Wusinich-Mendez, D.; Glazer, B.; Frew, S.; Bustamante, G.; Doyle, E.; Vanzella-Khourie, A.; Acosta, A. y Causey, B. (2011). *A Management Capacity Assessment of Selected Coral Reef Marine Protected Areas in the Caribbean*. Fort Pierce, Estados Unidos: comisionado por NOAA, CRCP, GCFI y CaMPAM, Caribbean Challenge y Gulf and Caribbean Fisheries Institute. Recuperado de: campam.gcfi.org/CapAssess/CaMPAMCapacityAssessment2011.pdf
- Gordon, J. y Chadwick, K. (2007). *Impact assessment of capacity building and training: assessment framework and two case studies*. CGIAR Impact Assessment Series Report No. 44. Montpellier, Francia: Consultative Group on International Agricultural Research.
- Hailey, J.; James, R. y Wrigley, R. (2005). *Rising to the Challenges: assessing the impacts of Organizational capacity building*. Oxford: The International NGO Training y Research Centre.
- Hockings, M.; Stolton, S.; Leverington, F.; Dudley, N. y Courrau, J. (2006). *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management effectiveness of protected areas*, 2ª ed. Gland: IUCN.
- International Centre for Environmental Management (ICEM). (2014). *Materials*. Hanoi, Vietnam: International Centre for Environmental Management. Recuperado de: www.icem.com.au/02_contents/06_materials/06-04-pad-reports.htm
- International Labour Organization (ILO). (2006). *Guidelines for Development of Regional Model Competency Standards (RMCS)*. Bangkok: International Labour Organization. Recuperado de: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_bk_pb_234_en.pdf
- International Ranger Federation (IRF). (2000). *Resolution of the Third World Congress of the International Ranger Federation, Sept. 10-17, 2000, Kruger National Park, South Africa*. Golden, Estados Unidos: Association of National Park Rangers. Recuperado de: www.internationalrangers.org/wp-content/uploads/2012/06/Kruger-Resolution_2000_english.pdf
- (2014). Página web. Sydney: International Ranger Federation. internationalrangers.org/

- International Telecommunication Union (ITU). (2014). Página web. Ginebra: International Telecommunication Union. www.itu.int/en/Pages/default.aspx
- International Union for Conservation of Nature (IUCN). (2014a). *Global Protected Areas Programme*. Gland: IUCN. Recuperado de: www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/
- (2014b). *Reports and Publications*. Gland: IUCN. Recuperado de: www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/
- (2014c). *Multimedia Reports*. Gland: IUCN. Recuperado de: www.iucn.org/knowledge/multimedia/
- International Union for Conservation of Nature World Commission on Protected Areas (IUCN WCPA), Southeast Asia Regional Forum, Association of South-East Asian Nations Regional Centre for Biodiversity Conservation, Ambassador Philippines Department of Environment and Natural Resources. (2003). *Building on Lessons from the Field: Protected area management experiences in Southeast Asia. Proceedings of the IUCN-World Commission on Protected Areas 3rd Southeast Asia Regional Meeting, April 1-5, 2003, Edsa Shangri-la, Mandaluyong City, Philippines*. Gland: IUCN.
-  Kay, M.; Franks, T. y Tato, S. (2008). *Capacity Needs Assessment Methodology and Processes*. Roma: Food y Agriculture Organization. Recuperado de: [ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5899e/y5899e01.pdf](ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5899e/y5899e01.pdf)
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Klein-Collins, R. (2013). *Sharpening Our Focus on Learning: the rise of competency-based approaches to degree completion*. National Institute for Learning Outcomes Assessment, University of Illinois at Urbana-Champaign. Recuperado de: learningoutcomesassessment.org/documents/Occasional%20Paper%2020.pdf
- Knapp, B. (1963). *Skill in Sport: the attainment of proficiency*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice Hall.
-  Kopylova, S.L. y Danilina, N.R. (eds.). (2011). *Protected Area Staff Training: Guidelines for planning and management*. Gland: IUCN Best Practice Guidelines.
- Kundu, S. (2013). Knowledge management: value, technologies and its implications. *International Journal of Computer Engineering & Technology*, 4(5), 182-188.
- Lantra. (2014). *Environmental Conservation: national occupational standards*. Coventry, Reino Unido: Lantra. Recuperado de: www.lantra.co.uk/NOS/atech
- Leverington, F.; Costa, K.L.; Pavese, H.; Lisle, A. y Hockings, M. (2010). *Management Effectiveness Evaluation in Protected Areas: a global study*, 2ª ed. Brisbane, Australia: University of Queensland.
- Levy-Tacher, S.; Aguirre, J.R.; Martínez, M.M. y Durán, A. (2002). Caracterización del uso tradicional de la flora espontánea en la comunidad Lacandona de Lacanhá, Chiapas-México. *Interciencia*, 27(10), 512-520.
- Library of Congress (LC). (2014). *Classroom Materials*. Washington D.C.: Library of Congress. Recuperado de: www.loc.gov/teachers/classroommaterials/themes/nature/exhibitions.html
- MacInnis, C. (1995). Holistic and reductionist approaches in special education: conflicts and common ground. *McGill Journal of Education*, 30(1), 7-20.
- Merriam-Webster Dictionary. (2012). *Merriam-Webster Dictionary Online*. Recuperado de: www.merriam-webster.com/dictionary/skill
- Miller, G.E. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance. *Academic Medicine*, 65(Supplement), S63-67.
- Mobbs, R. (2014). *How to be an E-Tutor*. Graduate School, University of Leicester, UK. Recuperado de: www2.le.ac.uk/departments/gradschool/training/eresources/teaching/theories/kolb
- National Aeronautics and Space Administration (NASA). (2013). *Multimedia*. Washington D.C.: NASA. Recuperado de: www.nasa.gov/multimedia/#.Uxdt4f5Nio
- National Park Service (NPS). (1995). *Essential Competencies for National Park Service Employees*. Washington D.C.: National Park Service, US Department of the Interior. Recuperado de: www.nps.gov/training/npsonly/npscom.htm

- National Training Agency-Trinidad y Tobago (NTATT). (2014). *Maintenance of Parks and Protected Terrestrial Areas: Level 2*. Chaguanas, Trinidad y Tobago: National Training Agency-Trinidad y Tobago. Recuperado de: ntatt.org/images/stories/PDF/ROS/Maintenance%20of%20Parks%20and%20Protected%20Terrestrial%20Areas%20Level%202.pdf
- Natural England. (2014). Página web. Sheffield, Reino Unido: Natural England. www.naturalengland.org.uk/
- Natural Justice. (2011). *Protected Areas*. Ciudad del Cabo: Natural Justice. Recuperado de: naturaljustice.org/our-work/international-advocacy/biodiversity/protected-areas
- Network of Conservation Educators and Practitioners (NCEP). (2014). *Network of Conservation Educators and Practitioners Program*. Nueva York: American Museum of Natural History. Recuperado de: ncep.amnh.org/index.php?lang=fryglo-balnav=aboutysectionnav=
- New Zealand Qualifications Authority (NZQA). (2014). *Qualifications and Standards*. Wellington, Nueva Zelanda: NZQA, Government of New Zealand. Recuperado de: www.nzqa.govt.nz
- Nielsen, G. (2011). Capacity development in protected area management. [Tesis]. University of Greifswald Institute for Geography and Geology, Greifswald, Alemania.
- North, A. (2010). *Introduction to Performance Appraisal*. Australia: Archer North y Associates. Recuperado de: www.performance-appraisal.com/intro.htm
-  Nuffic. (2014). *The Five Capabilities Approach in Capacity Development of Organizations*. La Haya: Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education. Recuperado de: www.nuffic.nl/en/library/the-five-capabilities-approach-in-capacity-building-of-Organizations.pdf/view?searchterm=5%20capabilities
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2006). *The Challenge of Capacity Development: working towards good practice*. París: OECD.
- Ostashewski, N.; Moisey, S. y Reid, D. (2011). Applying constructionist principles to online teacher professional development. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 12(6), 143-156. Recuperado de: www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/976/1958
- Oxendine, C.; Robinson, J. y Willson, G. (2004). Experiential learning. En M. Orey (ed.). *Emerging Perspectives on Learning, Teaching, and Technology*. Athens, Estados Unidos: Department of Educational Psychology and Instructional Technology, University of Georgia. Recuperado de: projects.coe.uga.edu/epltt/
- Pensoft Publishers. (2014). *Nature Conservation*. Sofia, Bulgaria: Pensoft Publishers. www.pensoft.net/journals/natureconservation/
- Phani, C. R. (2007, enero 8). The top 60 soft skills at work. *Rediff News*. www.rediff.com/getahead/2007/jan/08soft.htm
- Protected Planet. (2014). Página web. Recuperado de: www.protectedplanet.net/
- Ramsar Convention on Wetlands (Ramsar). (2014). Página web. www.ramsar.org
- Routledge. (2014). Página web. Abingdon, Reino Unido: Routledge Environment and Sustainability. www.routledge.com/sustainability/
-  Sanchez, V.A. y Ruiz, M. (eds.). (2008). *Competence-Based Learning*. Bilbao, España: University of Deusto.
- Sierra Club. (2014). Parks and protected area publications. Victoria, Canadá: Sierra Club of BC Foundation. Recuperado de: www.sierraclub.bc.ca/publications/parks-protected-areas-publications
- Siscawati, M. y Zakaria, R.Y. (2010). *Capacity building needs assessment for community forestry development in Indonesia*, Summary Report, C. Veer (ed.). Bangkok: The Center for People & Forests. Recuperado de: www.recoftc.org/site/uploads/content/pdf/CBNA%20Indonesia%20Report%20Short%20Version_365.pdf
- Sisitka, L.; Ricci, G. y Squillante, L. (2013). Certifying Marine Protected Area Professionals: Reflections on the first generation and setting a new course. Zanzibar, Tanzania: WIO-COMPAS.
- Smith, L. (2012, julio 31). 5 education providers offering MOOCs now or in the future. *Education DIVE*. Recuperado de: www.educationdive.com/news/5-mooc-providers/44506/
-  Squillante, L.J.; Ricci, G.; Francis, J. y Sisitka, L. (2010). Innovations in capacity building: certification of marine protected area professionals. *Coastal Management*, 38(3), 272-290.

- Suryanarayana, V. y Adapa, R. (2013). Role of knowledge management in business environment. *International journal of Innovative Research in Management*, 2(2), 53-58.
- Templeton, D.J. (2009). *A Framework for Assessing the Impact of Capacity Building*. Canberra: Australian Centre for International Agricultural Research.
- The Learning Institute y The Center for People and Forests (RECOFTC). (2011). *Capacity development needs assessment for community forestry and community protected areas in Cambodia*, Summary Report. Bangkok: The Center for People y Forests. Recuperado de: www.recoftc.org/site/uploads/content/pdf/Cambodia_CBNA%20Report%20Summary_12282011_Final_Text_200.pdf
- The Nature Conservancy (TNC). (2014). Página web. Arlington, Estados Unidos: The Nature Conservancy. www.nature.org/
- Ubels, J.; Acquaye-Baddoo, N.-A. y Fowler, A. (2010). *Capacity Development in Practice*. Londres: Earthscan.
- United Nations Development Group (UNDG). (2009). *Capacity Assessment Methodology*. Nueva York: UNDG. Recuperado de: www.undg.org/docs/8948/Capacity-Development-UNDG-August-2009.pdf
- United Nations Development Programme (UNDP). (2007). *Capacity Assessment Methodology Users' Guide*. Nueva York: United Nations Development Programme. Recuperado de: europeandcis.undp.org/uploads/public/File/Capacity_Development_Regional_Training/UNDP_Capacity_Assessment_Users_Guide_MAY_2007.pdf
- (2008). *Capacity Assessment Practice Note*. Nueva York: UNDP. Recuperado de: www.unpcdc.org/media/12068/undp_practice_note_on_ca_october-2008.pdf
- (2009). *Capacity Assessment Methodology*. Nueva York: UNDP. Recuperado de: www.undg.org/docs/8948/Capacity-Development-UNDG-August-2009.pdf
-  (2014). *A Training Guide to Capacity Assessment*. Nueva York: UNDP. Recuperado de: regionalcentre-bangkok.undp.or.th/practices/capacitydevelopment/documents/TRAININGGUIDETOCAPACITYASSESSMENT.pdf
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2014). Recurso en línea. París: UNESCO. Recuperado de: www.unesco.org/new/en/unesco/resources/
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2014). *UNEP Knowledge Repository*. Nairobi, Kenia: UNEP. Recuperado de: www.unep.org/publications/
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2014). *Ecotourism and Protected Areas*. Madrid: UNWTO. Recuperado de: sdt.unwto.org/en/content/ecotourism-and-protected-areas
- United States Fish and Wildlife Service (USFWS). (2014). Página web. Washington D.C.: Fish and Wildlife Service. www.fws.gov/
- United States Forest Service (USFS). (2014). Multimedia. Washington D.C.: Forest Service, US Department of Agriculture. www.fs.usda.gov/main/conservationeducation/programs/multimedia
- University of Iowa. (2014). *Experience-Based Learning*. Iowa: University of Iowa. Recuperado de: honors.uiowa.edu/academics/experience-based-learning
- University of North Carolina. (2014). *Introduction to Knowledge Management*. University of North Carolina at Chapel Hill. Recuperado de: www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction_to_Knowledge_Management.html
- Walters, H. (2007). Capacity development, institutional change and theory of change: what do we mean and where are the linkages. [Manuscrito].
- Western Indian Ocean Certification of Marine Protected Area Professionals (WIO-COMPAS). (2014). Página web: Recuperado de: www.wio-compas.org/
- Wetlands International (WI). (2014). Página web. www.wetlands.org/
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wild Foundation. (2014). Página web. www.wild.org/
- Wildlife Conservation Society (WCS). (2014). Página web. www.wcs.org/
- Wildlife Institute of India (2010). *Annual Report of the Wildlife Institute of India 2009-2010*. Dehradun, India: Wildlife Institute of India.
- World Bank. (2014). *Publications*. Washington D.C.: The World Bank. publications.worldbank.org/

World Wide Fund for Nature (WWF). (2014). *Pu-
blication and Resources*. Washington D.C.: WWF.
Recuperado de: [wwf.panda.org/about_our_earth/all_](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/)
[publications/](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/)

YouTube. (2014). Página web. www.youtube.com

Apéndice 9.1: Ejemplo de organizaciones para el desarrollo de capacidades

África: Escuela de Vida Silvestre del África Meridional (Southern African Wildlife College)

En 1997 se estableció la Escuela de Vida Silvestre del África Meridional para satisfacer las necesidades de capacitación de las organizaciones de conservación, y en 2007 ya era un centro de especialización reconocido por la Comunidad de Desarrollo de África Austral gracias a su papel en el desarrollo de capacidades para el personal de las áreas de conservación en la región. La escuela también es un centro reconocido de excelencia ocupacional que está acreditado por la autoridad competente en Sudáfrica.

Los programas de la escuela están diseñados como una respuesta directa a las necesidades de la industria de la conservación, y la escuela se enorgullece de la frecuente (intervalo de pocos años) supervisión y evaluación de los programas para mantenerse al día con lo que ofrece. Fue muy importante que la escuela desarrollara dos titulaciones de educación superior para el registro ante la Autoridad Sudafricana de Calificaciones. La escuela también abrió recientemente una división específicamente enfocada en el desarrollo de guardaparques en diferentes niveles para el trabajo de campo en las áreas protegidas. Esta división ahora abarca los Servicios Africanos para la Capacitación de Guardaparques en Campo (African Field Ranger Training Services), una entidad que contaba con más de veinte años de capacitación especializada y era un proveedor de capacitación bien conocido y respetado en la industria. Esta división, importante para el creciente flagelo de la caza furtiva en la primera parte del siglo XXI, puede responder rápidamente a las necesidades y fue capaz de desarrollar la capacitación en diferentes idiomas, con especialización en la lucha contra la caza furtiva y la profesionalización de los guardaparques.

La Escuela de Vida Silvestre del África Meridional abrió la división de Innovación y Desarrollo, la cual evalúa las mejores prácticas y los nuevos conceptos para su implementación en toda la región. De especial interés es el papel de las

comunidades respecto a garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y permitir que se comprenda el verdadero valor y la gobernanza de los flujos de beneficios.

Australia-Oceanía-Asia: colaboración para el aprendizaje y la investigación en áreas protegidas

La CMAP identificó que Asia y Oceanía tenían la necesidad de desarrollar capacidades para equipar a los profesionales de las áreas protegidas con los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para una gestión eficaz de los sistemas de áreas protegidas en tierra y mar. Para satisfacer esta necesidad se estableció un consorcio de profesionales de áreas protegidas a partir de las universidades, el Gobierno, las áreas protegidas privadas y las organizaciones de conservación. Los socios fundadores incluyen la Universidad de Tasmania, Tasmanian Land Conservancy, el Servicio de Parques y Vida Silvestre de Tasmania, la Universidad de Murdoch, la Universidad Charles Darwin, la Universidad James Cook, Parques Australia, Parques Victoria, la Secretaría del Programa Ambiental Regional del Pacífico y la CMAP. La colaboración continúa creciendo, con la reciente participación de la Universidad del Pacífico Sur y el Instituto de Vida Silvestre de la India, entre otros. Los propósitos de la colaboración incluyen, entre otras cosas:

- Ofrecer programas de capacitación acreditados que satisfagan las necesidades del sector de áreas protegidas, con énfasis en las regiones de Australasia, Pacífico Occidental y Asia.
- Fortalecer la capacidad internacional y la colaboración para la capacitación y la gestión de áreas protegidas con el fin de apoyar el aprendizaje y el mejoramiento continuos.
- Fomentar, coordinar y difundir la investigación en las áreas protegidas.

En su primer año en 2015, la colaboración ofrecerá cursos cortos, cursos de posgrado y maestrías impartidos por la Universidad de Tasmania, la Universidad James Cook y la Universidad de Murdoch. Estos cursos, al igual que las ofertas futuras desarrolladas bajo la colaboración, abordarán específicamente los estándares de competencia identificados por la GPPAM (Cuadro 9.6).

Rusia: Centro de Educación Ambiental para Zapovédnik

El Centro de Educación Ambiental para Zapovédnik es una ONG rusa establecida en 1996 para aumentar la conciencia y el apoyo del público respecto a las áreas protegidas. Su misión es reunir a los profesionales de la

conservación y a otros que tengan un interés común en alentar al público a apoyar las reservas naturales estatales y los parques nacionales de Rusia.

Durante dieciocho años (hasta 2014), el Centro para Zapovédnik ha organizado eventos de desarrollo de capacidades para administradores de áreas protegidas, incluidos cursos de capacitación en diferentes aspectos de la gestión de áreas protegidas, seminarios y *tours* profesionales de estudio. La primera historia exitosa del centro fue el desarrollo de una nueva especialización sobre áreas protegidas en Rusia, “Especialistas en Educación Ambiental en Áreas Protegidas”. El Gobierno aprobó esta nueva especialidad para áreas protegidas, y desde 2005 este es el único centro de formación sobre áreas protegidas en Rusia. Los currículos de los cursos de capacitación se ajustan anualmente en función de las necesidades del personal de las áreas protegidas, de acuerdo con el Ministerio de Recursos Naturales y Protección Ambiental, el cual administra el Sistema Federal de Áreas Protegidas. El centro inició y promovió el establecimiento de centros de capacitación para el personal de áreas protegidas en Ucrania, Kazajistán y Bielorrusia (dentro del proyecto del Fondo Mundial para el Medio Ambiente del PNUMA en 2005-2008). Desde el año 2000, todos los nuevos directores de los parques y reservas nacionales en Rusia asisten a seminarios de capacitación en el Centro para Zapovédnik. Los seminarios se organizan en Moscú, donde el Centro para Zapovédnik tiene su base, así como en las áreas protegidas de toda Rusia. Otras áreas de trabajo del centro incluyen el desarrollo de senderos ecológicos y centros para visitantes en parques nacionales y otras áreas protegidas, la publicación de mejores prácticas en la educación ambiental, el turismo en áreas protegidas, los medios de vida sostenibles, la enseñanza de la ecología para niños y campamentos de voluntarios, entre otros trabajos.

Latinoamérica y el Caribe: Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas, Universidad para la Cooperación Internacional

La Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) se estableció en Costa Rica en 1994 con el fin de educar a los profesionales para que lideren los cambios necesarios en el desarrollo económico, ambiental, sociocultural y político de Latinoamérica y el Caribe, con estudiantes de cerca de sesenta países. La UCI es conocida no solo por sus programas innovadores, sino también por su experiencia amplia y pionera en la educación en línea. En 1997, a través de la Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas (ELAP) de la UCI, se estableció uno de los primeros programas de grado profesional en la gestión de áreas protegidas. Hoy en día, la UCI ofrece programas de posgrado innovadores en

muchos campos relacionados con las áreas protegidas: manejo costero y oceánico, conservación de la conectividad, legislación ambiental, adaptación basada en ecosistemas, economía ecológica, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos, y gerencia de proyectos, entre otros.

La escuela ofrece educación, capacitación y asistencia técnica para fortalecer las capacidades de los administradores de áreas protegidas y conservación en Latinoamérica, el Caribe y otros lugares. La ELAP cuenta con currículos “a la medida” para las áreas protegidas en varios países y ha trabajado de cerca con la CMAP para el desarrollo de la GPPAM, con la Secretaría del CDB para apoyar el desarrollo de capacidades para la implementación efectiva del Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas en Latinoamérica, y también alberga la Cátedra UNESCO de Reservas de Biosfera y Sitios del Patrimonio Mundial Naturales y Mixtos. La UCI está dedicada a la implementación total de la GPPAM y al desarrollo de cursos en línea masivos y abiertos (Massive Online Open Courses, MOOC), así como otros métodos en línea para aumentar masivamente las capacidades de conservación, desarrollo sostenible y gestión de áreas protegidas en todo el mundo.

Estados Unidos de América: Colegio Warner de Recursos Naturales (Warner College of Natural Resources)

A menudo llamado la “fábrica de guardaparques” por su papel en la formación de generaciones de profesionales de áreas protegidas, el Colegio Warner de Recursos Naturales (Warner College of Natural Resources, WCNR) en la Universidad Estatal de Colorado es una de las más antiguas y mayores facultades de recursos naturales en los Estados Unidos. El colegio posee más de un siglo de experiencia en la enseñanza, investigación y divulgación de temas de conservación, y trabaja de manera conjunta con los sectores público y privado en la gestión de áreas protegidas a nivel local, regional, nacional e internacional. Un rasgo distintivo del enfoque de la universidad es vincular a los estudiantes y graduados con el empleo y con las oportunidades de aprendizaje permanente y de trabajo en red. El aprendizaje en el servicio y la preparación para la carrera se promueven a través de programas que ubican a los estudiantes en puestos de voluntariado y pasantías con empresas, ONG y agencias gubernamentales que trabajan en temas de conservación. Los programas promueven comunidades de práctica a través de sitios web, medios sociales y portales de aprendizaje. El colegio se está expandiendo rápidamente hacia metodologías en línea y combinadas para satisfacer mejor las necesidades de los conservacionistas que carecen del tiempo, los

recursos o el acceso para matricularse en programas de titulación tradicionales. La Universidad Estatal de Colorado se asoció con el Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos y otras cinco universidades con el fin de crear un programa certificado de liderazgo aplicado a terrenos públicos que se imparte a través de un enfoque combinado para los administradores de áreas protegidas. El Centro para la Gestión de Áreas Protegidas de la universidad desarrolla proyectos de enseñanza, investigación y divulgación relacionados con áreas protegidas en todo el mundo. El equipo principal del centro se asocia con la comunidad mundial de la conservación, con el objetivo de determinar las necesidades y diseñar, implementar y evaluar la efectividad de los programas para el desarrollo de capacidades. Los programas de capacitación sobre conservación para profesionales están vinculados con los programas de grado virtuales y en el campus, lo cual les permite a los graduados de cursos cortos, como los del Curso de Gestión de Áreas Protegidas del centro, matricularse posteriormente en programas de titulación en la Universidad Estatal de Colorado. El centro también está asociado con universidades e institutos externos.

India: Instituto de Vida Silvestre de la India

El Instituto de Vida Silvestre de la India se creó en 1986 como una institución autónoma del Ministerio de Medio Ambiente y Bosques, con la misión de “fomentar el desarrollo de la ciencia de la vida silvestre y promover su aplicación en el campo de acuerdo con las políticas económicas y el entorno socio-cultural del país” (Wildlife Institute of India, 2010, p. 4).

El instituto tiene la obligación de:

- Construir conocimientos científicos de los recursos de la vida silvestre.
- Capacitar al personal en varios niveles para la conservación y la gestión de la vida silvestre.
- Realizar investigaciones pertinentes a la gestión, incluido el desarrollo de técnicas apropiadas para las condiciones de la India.
- Proporcionar información y asesoramiento sobre problemas específicos de manejo de la vida silvestre.
- Colaborar con organizaciones internacionales en materia de capacitación, investigación y gestión de la vida silvestre.
- Desarrollarse como un centro regional de importancia internacional respecto a la conservación de la vida silvestre y los recursos naturales.

El instituto ha surgido como un eminente centro regional para los académicos, la capacitación y la investigación en el campo de la conservación de la vida silvestre en

el Sur y el Sudeste Asiático. Este es un lugar destacado de aprendizaje para los profesionales de áreas protegidas, para los estudiantes que cursan posgrados en ciencias de la vida silvestre y para los administradores de recursos naturales, guardabosques y administradores de áreas protegidas que buscan una capacitación especializada en el manejo de la vida silvestre. En 2014, el instituto fue reconocido como el primer Centro de Capacitación y Gestión del Patrimonio Mundial Natural de la UNESCO para la región de Asia y el Pacífico.

Mundial: Federación Internacional de Guardaparques

La Federación Internacional de Guardaparques es una organización sin ánimo de lucro que se estableció para crear conciencia y apoyar el esencial trabajo que los guardaparques de todo el mundo hacen para la conservación de nuestro patrimonio natural y cultural. Fundada en 1992, la federación tiene una membresía de sesenta asociaciones de guardaparques de 46 países, en seis continentes. El papel de la Federación Internacional de Guardaparques es empoderar a los guardaparques, apoyándolos a través de sus organizaciones de guardaparques nacionales o estatales. La federación existe, entre otras cosas, para promover los estándares profesionales de los guardaparques en todo el mundo, para compartir conocimientos y recursos, y para fomentar los intercambios profesionales. Esta federación brinda capacitación, desarrollo de capacidades y programas de intercambio para sus miembros, con el fin de garantizar que los guardaparques estén bien entrenados y debidamente preparados para manejar las zonas de vida silvestre más valiosas del mundo. Esto se hace a través de organizaciones que hacen parte de la federación y que tienen la capacidad necesaria para hacerlo –por ejemplo, la Fundación PAMS y la Asociación de Trabajadores de Áreas Protegidas– y con el apoyo del principal socio de recaudación de fondos de la Federación Internacional de Guardaparques, la Fundación La Delgada Línea Verde.

Este texto se tomó de *Protected Area Governance and Management*, editado por Graeme L. Worboys, Michael Lockwood, Ashish Kothari, Sue Feary e Ian Pulsford, publicado en 2019 por ANU Press, Universidad Nacional de Australia, Canberra, Australia.

La reproducción de esta publicación de ANU Press con fines educativos u otros fines no comerciales está autorizada sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor, siempre y cuando se indique claramente la fuente. La reproducción de esta publicación para su reventa u otros fines comerciales está prohibida sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

doi.org/10.22459/GGAP.2019.09